

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA PERÚINTERCARGO (PIC)**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Comunicación

**Mayra Alejandra Reyes Vicuña**  
**20123047**

**Claudia Alejandra Carrillo Muñoz**  
**20122610**

Lima – Perú  
Mayo - 2021



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
LA EMPRESA LOGÍSTICA  
PERUINTERCARGO (PIC)**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1. CONCEPTOS CLAVES .....</b>	<b>13</b>
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Análisis del macroentorno</b>	
2.1.1 Factor demográfico y sociocultural	
2.1.2 Factor económico	
2.1.3 Factor laboral	
2.1.4 Factor tecnológico	
2.1.5 Factor político y legal	
2.1.6 Factor medioambiental	
<b>2.2 Análisis del microentorno</b>	
2.2.1 Historia de PeruInterCargo (PIC)	
2.2.2 Líneas de negocio	
2.2.3 Organigrama de PIC	
2.2.4 Mapeo de stakeholders internos	
2.2.5 Factores claves y expectativas de stakeholders	
2.2.5 Identidad Corporativa	
2.2.5.1 Propósito	
2.2.5.2 Pilares	
2.2.5.3 Propuesta de valor	
2.2.5.4 Aspiración	
2.2.5.5 Valores	
2.2.6 Cultura Corporativa	
2.2.7 Manejo de la comunicación actual	
2.2.7.1 Canales de la comunicación	
2.2.8 Análisis FODA	
2.2.9 Diagnóstico del problema	

<b>3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Plan de Comunicación</b>	
3.1.1 Descripción de Fases	
3.1.2 Identidad del Plan	
<b>3.2 Ámbito estratégico</b>	
3.2.1 Objetivo general	
3.2.2 Objetivo específico 1	
3.2.3 Objetivo específico 2	
<b>3.3 Ámbito táctico</b>	
3.3.1 Cronograma	
3.3.2 Presupuesto	
 <b>4. FUNDAMENTACIÓN .....</b>	 <b>52</b>
<b>4.1 Primera fase: Líderes</b>	
4.1.1 Programa de capacitación	
4.1.2 Canales de comunicación	
<b>4.2 Segunda fase: Colaboradores</b>	
4.2.1 Campaña de cultura “EnergíaPIC”	
4.2.2 Canales de comunicación	
4.2.3 Desarrollo profesional	
 <b>5. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	 <b>58</b>
 <b>REFERENCIAS.....</b>	 <b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama PIC .....	24
Tabla 2. Mapeo de stakeholders internos.....	24
Tabla 3. Factores claves y expectativas de stakeholders.....	26
Tabla 4. Manejo de la comunicación actual.....	29
Tabla 5. Canales de comunicación.....	29
Tabla 6. Análisis FODA.....	30
Tabla 7. Objetivo 1 – Estrategia 1.....	37
Tabla 8. Objetivo 1 – Estrategia 2.....	38
Tabla 9. Objetivo 1 – Estrategia 3.....	39
Tabla 10. Objetivo 1 – Estrategia 4.....	40
Tabla 11. Objetivo 2 – Estrategia 1.....	42
Tabla 12. Objetivo 2 – Estrategia 2.....	44
Tabla 13. Objetivo 2 – Estrategia 3.....	46
Tabla 14. Objetivo 2 – Estrategia 4.....	48
Tabla 15. Cronograma.....	50
Tabla 16. Presupuesto .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Manual de marca PIC.....	35
Figura 2. Logo “Soy un Líder PIC” .....	36
Figura 3. Logo “EnergíaPIC” .....	36

## **Dirección web de las piezas y producciones de comunicación propuestas**

<https://drive.google.com/drive/folders/1iaVoE8Qi9LnY44OmFBwLchh7eUZL4qNp?usp=sharing>



## RESUMEN

PeruInterCargo (PIC) es uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y tiene más de 40 años de servicio. Actualmente, PIC enfrenta la falta de compromiso por parte de los líderes de cada equipo con respecto a la cultura organizacional y la consecuente pérdida de talento. Este trabajo propone desarrollar un plan de comunicación interna en dos fases: la primera dirigida a todos los líderes de PeruInterCargo con el fin de mejorar el comportamiento y el rol del líder; la segunda fase dirigida a todos los trabajadores para reforzar la cultura corporativa. El plan tiene como objetivo central, potenciar el engagement de los colaboradores a través de la cultura corporativa y de diversas acciones que incluyen la ejecución de programas y experiencias culturales que permitirán recuperar el compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Cultura corporativa, Liderazgo, Plan de Comunicación, Identidad Corporativa, Compromiso.

## ABSTRACT

PeruInterCargo (PIC) is one of the three most important logistics operators in Peru and has more than 40 years of service. PIC currently faces the lack of commitment from the leaders of each team with respect to the organizational culture and the consequent loss of talent. This paper proposes to develop an internal communication plan in two phases: the first aimed at all PeruInterCargo leaders in order to improve the behavior and role of the leader, the second phase aimed at all workers to reinforce the corporate culture. The main objective of the plan is to enhance employee engagement through corporate culture and various actions that include the execution of programs and cultural experiences that will allow for the recovery of organizational commitment.

**Keywords:** Corporate culture, Leadership, Communication Plan, Corporate Identity, Engagement.

# PRESENTACIÓN

El contexto actual de incertidumbre debido a la pandemia por COVID-19 aceleró diferentes procesos de transformación en el mundo empresarial, como por ejemplo la transformación digital, los tipos de liderazgo, la gestión y rol de la comunicación interna en las organizaciones.

PeruInterCargo (PIC), es una empresa de logística que, debido al sector, no se vio afectada desfavorablemente por las medidas tomadas por el gobierno por la emergencia sanitaria, por el contrario, se reafirmó la importancia del sector para poder atender a otros rubros.

En esta coyuntura el gerente general de PIC reconoció la importancia de concentrar su atención para fortalecer la cultura corporativa y el compromiso de líderes y colaboradores con esta, así como de agregar un matiz emocional al trabajo.

Es por ello que en el presente trabajo desarrollaremos un plan de comunicación interna integral dividido en dos fases con el objetivo de fortalecer el compromiso hacia la empresa y de esta manera reducir el nivel de rotación del talento.

## **1. Plan de Comunicación:**

[https://drive.google.com/file/d/1FwMNDou9D\\_rLDtjRzporabp3leyhh9fm/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1FwMNDou9D_rLDtjRzporabp3leyhh9fm/view?usp=sharing)

## **2. Cronograma y presupuesto:**

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Yg4yd9otJy1IUfRrH-1sIgg2zldn9IAbEvthXH75vIE/edit?usp=sharing>

## **3. Manual de Marca PeruIntercargo:**

<https://drive.google.com/file/d/1x3eDt6y3fB9tHzauCltonV7SRoghyllu/view?usp=sharing>

## **4. Logo "Soy un Líder PIC":**

[https://drive.google.com/file/d/1\\_OaKSbM0gPGLBBI8yXe6KoD0W3eN6VR1/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_OaKSbM0gPGLBBI8yXe6KoD0W3eN6VR1/view?usp=sharing)

## **5. Programa de Capacitación para líderes:**

<https://drive.google.com/file/d/1SS1cuOf8lOzJ6zvltlp-9rPIbereLWge/view?usp=sharing>

**6. Manual "Soy un Líder PIC":**

<https://drive.google.com/file/d/1mt0NBfwstZmxrPl2ojtM-clUIeTWQyVb/view?usp=sharing>

**7. Invitación Desayuno con Jorge Fuente:**

<https://drive.google.com/file/d/1MLJqueZkQJ4ixdMIeAAk2X0LRl2DynA5/view?usp=sharing>

**8. Guion de Video G.G Jorge Fuente:**

<https://docs.google.com/document/d/1NnyQr55cdn8WL2UWggIKQxEt4L9-KsKXsLHYAFOGGsM/edit?usp=sharing>

**9. Boletín "Soy un Líder PIC":**

<https://drive.google.com/file/d/1713yCiODGxX-XqlOikzkNq9zpsmBE4eP/view?usp=sharing>

**10. Reuniones One to One:**

<https://drive.google.com/file/d/1wvAOnTI5LIuRiwex8QcCdtZOT2ZfQP3h/view?usp=sharing>

**11. Logo "Energía PIC":**

<https://drive.google.com/file/d/1Fk5W-GP6kBEXZQ2p3KzPwdQV5p2X6lT5/view?usp=sharing>

**12. Valores PIC:**

<https://drive.google.com/file/d/1PWiPvqfgsmWiihkmwxX0rqKGKFOqEOW/view?usp=sharing>

**13. Kit "Energía PIC":**

<https://drive.google.com/file/d/1BdybUj7f4Sqq-hcnZoY98M5eg0KnKvsh/view?usp=sharing>

**14. Fondo para celebración de cumpleaños:**

<https://drive.google.com/file/d/1vVuH6QzW0A39B5rwGe7R7tgU0RykaHps/view?usp=sharing>

**15. Reconocimiento:**

[https://drive.google.com/file/d/1vonogSzBiYW\\_WpO37LQrk\\_wQxyyE1hzC/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1vonogSzBiYW_WpO37LQrk_wQxyyE1hzC/view?usp=sharing)

**16. Viviendo la "Energía PIC":**

[https://drive.google.com/file/d/156Dl3Q\\_acdagFhfylJvQ9XIgvI3QNZtu/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/156Dl3Q_acdagFhfylJvQ9XIgvI3QNZtu/view?usp=sharing)

**17. Salud al día:**

<https://drive.google.com/file/d/1iOjShigf5NOwIJZluRi1zowLnGcpQ8sZ/view?usp=sharing>

**18. Video Energía PIC:**

[https://drive.google.com/file/d/1HG\\_M65TnE8MNjCeauYBmbo5KNFnGU5Hk/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1HG_M65TnE8MNjCeauYBmbo5KNFnGU5Hk/view?usp=sharing)

# **1. CONCEPTOS CLAVES**

## **Cultura Corporativa**

La cultura corporativa u organizacional es la manera en que actúan los integrantes de una organización o empresa, producto del conjunto de creencias y valores compartidos. (Ritter, 2008).

La importancia de la construcción de una cultura basada en la comunicación como proceso ayuda a lograr que los miembros se sientan legitimados para dialogar y pedir información, generando confianza y reduciendo la incertidumbre. (Brandolini, Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, 2009)

## **Identidad Corporativa**

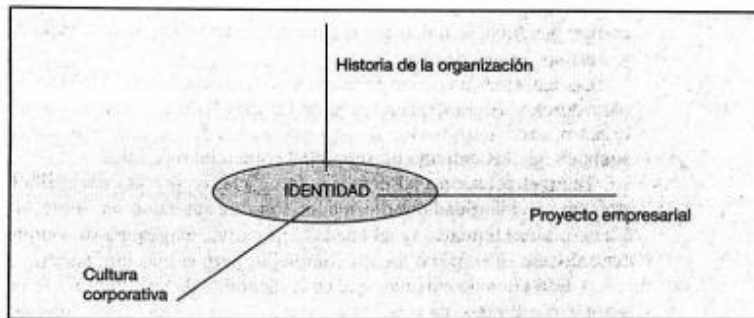
“La identidad corporativa es el "ser" de la empresa, su esencia... El estudio de la identidad de una empresa, como la de una persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia; de este modo, la identidad de un ser humano vendría dada irreductiblemente por su código genético, lo único que realmente le identifica, le diferencia de cualquier otro y, además, nunca cambia.” (Villafañe, 1999).

## **Comunicación Interna**

“La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que

sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.” (Brandolini, Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, 2009)



Fuente: (Villafañe, 1999)

## **Liderazgo**

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en su área organizacional para cumplir con los más altos estándares de calidad, con la finalidad de cumplir las metas y objetivos del área (Collins, 1997).

“Los tiempos actuales demandan del líder mucha empatía con su gente y cada vez mayor contacto con ella. Suele considerarse que el líder debe enfocarse principalmente en las estrategias de la organización y en el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo. Sin embargo, también debe buscar formas de conectar a todos los colaboradores de la empresa mediante los diversos medios tecnológicos que hoy ofrece el mercado, para crear puntos de encuentro...” (Calvo, 2016).

## **Compromiso Organizacional**

El término compromiso organizacional engloba diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.

“Es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización” (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

## **2. ANTECEDENTES**

### ***2.1 Análisis del macroentorno***

#### ***2.1.1 Factor demográfico y sociocultural***

La emergencia sanitaria por el COVID - 19 generó un drástico aumento de compras por internet en el año 2020, al ser una alternativa de compra con menos contacto y exposición al virus. Esto dio como resultado que las empresas del sector logístico no estuvieran paralizadas y más bien, se reafirmó la relevancia de este sector para que los insumos básicos como alimentos y medicinas sigan disponibles en el mercado.

No solo aumentó la demanda en el sector logístico, sino que el sector pasó por un proceso de adaptación y modernización, al implementar nuevas tecnologías para mantener la productividad necesaria para atender el consumo de la nueva normalidad, en la que, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, el 47% de los peruanos compra de manera online. (Torres, 2020)

Germán Arango, gerente general de DHL Supply Chain para Perú, Argentina y Chile, cuenta que el 65% de la demanda de e-commerce proviene de Lima y Callao, por ello en el 2020 el reto en el sector fue liberar los procesos en el tramo final de entrega (Palacios, 2021) a partir de este año, la meta es reducir más los tiempos de entrega, acercando la cadena logística al consumidor final. Ahora las empresas y operadores logísticos están implementando almacenes más pequeños, conocidos como almacenes de última milla o *dark stores* con ubicaciones estratégicas. Esta iniciativa da como

resultado entregas con menos tiempo de espera y costos más bajos, además, esto conlleva nuevas inversiones de parte del sector.

### *2.1.2 Factor económico*

En el 2019 el sector logístico peruano movía alrededor de 1.600 millones de soles al año, según el gerente de logística del grupo Eulen Perú, Javier Ramos. (Revista Economía, 2019)

En el año 2020 la economía peruana cerró con una contracción anual de 11,1 por ciento, la mayor tasa de caída desde 1989, en un año marcado por una emergencia sanitaria a nivel global que generó una caída 3,5 por ciento del crecimiento mundial. (Notas de estudios del BCRP, 2021)

A pesar de la coyuntura, al cierre del 2020, las exportaciones peruanas al mundo totalizaron 39,310 millones de dólares, con envíos del sector minero energético que sumaron 25,000 millones de dólares; y del sector no tradicional por 15,177 millones de dólares, informó la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Claudia Cornejo. (Andina, 2021)

A pesar de haber sido un año lleno de retos, se observa una tendencia de nuevas inversiones en el sector, justamente en la antes mencionada, última milla. El CEO de First Courier afirmó que la logística de última milla ha sido importante durante el 2020, pues creció 150%, una de las tasas más altas en la región. (Andina, 2021)

El desafío principal sigue siendo disminuir el costo logístico, que en nuestro país aún es caro, el cual representa más del 30% del costo del producto aproximadamente.

### *1.1.3 Factor laboral*

A pesar de que la pandemia generó la pérdida de más 1 millón 168 mil 300 empleos formales en Lima Metropolitana (INEI, 2021), se puede observar un aumento en la



demanda de trabajadores en algunos sectores económicos de nuestro país, entre ellos el sector logístico.

Según Patricia Carranza, Gerente de Selección y RPO de Adecco Perú, “hay una mayor demanda en puestos operativos como personal para limpieza y desinfección, puestos técnicos y operativos en logística, auxiliares de atención al cliente (teleoperadores).” (InfoMercado, 2021).

Alejandro Luna, gerente de la división Logística y Manufactura de Michael Page, comentó que con la reactivación de actividades luego de la cuarentena generalizada en nuestro país “...surgió una demanda insatisfecha por profesionales logísticos de forma transversal en diversos sectores, generando un incremento salarial en perfiles clave.” (Gestión, 2021)

Además, a finales del 2020 la Fundación Adecco (Adecco, 2020) detectó un incremento de las ofertas laborales en áreas de Logística y Transporte en España. Entre los perfiles más demandados se encuentran:

- Carretillero o conductor de carretillas elevadoras
- Mozos de almacén
- Preparadores de pedidos
- Conductores - repartidores

Ante las últimas noticias y reportes podemos deducir que el factor laboral en el Perú seguirá la misma tendencia que los países europeos, como ha ido sucediendo con otros factores como el tecnológico y ambiental.

#### *2.1.4 Factor tecnológico*

Para poder responder adecuadamente al aumento de la demanda y los retos que trajo la pandemia por el COVID - 19 el sector logístico tuvo la obligación de acelerar su transformación tecnológica. Es así que se han diseñado nuevos procesos y se han modernizado los sistemas de operaciones implementando “soluciones integrales

compuestas por computadores móviles y accesorios con un tiempo de respuesta entre lectura menor a un segundo” (PerúRetail, 2021)

DP Word menciona como tendencias fundamentales para el sector logístico en los próximos años la automatización, nuevas tecnologías de carga y logística digital, sobre todo la existencia del blockchain para el registro de transacciones. (MundoMarítimo, 2020)

Además, UNO, Organización Española Empresarial de Logística y Transporte, indica que los retos tecnológicos para mejorar la operatividad en las empresas logísticas son la Big Data, la tecnología RPA y las soluciones IoT. (Suministro, 2021)

En el Perú, las empresas de logística ya están invirtiendo recursos para la digitalización de sus operaciones, como Terminales Portuarios Peruanos TPP, empresa logística del Grupo Woll, apuesta por la transformación tecnológica para consolidarse como un operador logístico integral 100% digital (MundoMarítimo, 2020)

“El presente es la Logística 4.0, aquella que hace referencia al conjunto de tecnologías digitales e inteligentes que persiguen encontrar la eficiencia de los movimientos de los materiales y los productos, ya sea en una fábrica o en un almacén. La 'nueva logística' avanza a grandes pasos hacia una hibridación con el internet de las cosas y los servicios en la nube.” (Manutención y Almacenaje, 2020)

#### *2.1.5 Factor político y legal*

Según el reporte bianual “Logistics Performance Indicator” (LPI) que elabora el Banco Mundial, el Perú ocupó el puesto 83 de 163 países en desempeño logístico a nivel mundial en el año 2020. (UDEP, 2020)

De acuerdo con el LPI las carencias de nuestro país se encuentran precisamente en los pilares clave de la logística, los relacionados a las áreas de regulación de políticas. En el 2018, el puntaje más bajo lo obtuvimos en el pilar “Calidad de la infraestructura”,

seguido por el de “Eficiencia y calidad de los servicios logísticos” los cuales dependen uno del otro de manera directa.

“Un hecho que puede explicar el retroceso del país en el índice de desempeño logístico, es la coyuntura política nacional, la cual desplazó el interés de inversiones privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura y puso en jaque otros similares....

Para nadie es un secreto que las tensiones recurrentes y la guerra de poderes entre el sector Legislativo y el Ejecutivo Peruano, sumado a una inestabilidad ministerial desde 2016, han estancado el progreso de las políticas de desarrollo, la ejecución y planeamiento de proyectos en el sector, la confianza de la inversión extranjera, entre otros, lamentablemente han dado como resultado un retroceso en el crecimiento económico del País y especialmente en el sector Logístico.” (Exitosa Noticias, 2021)

Este año el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) del Perú publicó el reglamento del Decreto Legislativo N° 1492 que aprueba disposiciones para la continuidad y eficiencia de las operaciones vinculadas a la cadena logística de comercio exterior.

El Decreto permite la reducción de costos evitables dentro de las operaciones de comercio exterior, ya que los importadores y exportadores tendrán de manera transparente información sobre los pagos que realizarán, siendo estos sólo por los servicios que han solicitado. (Portal Portuario, 2021)

#### *2.1.6 Factor medioambiental*

“El debate sobre la lucha contra el cambio climático es otro de los aspectos que ha acelerado la crisis del Covid-19. La descarbonización, el uso de energías alternativas, el aumento del papel del ferrocarril... son algunos factores que van a influir en las agendas públicas y privadas, tanto nacionales como supranacionales. Algunos expertos apuntan a un “Green Deal” que impulsa, entre otras cosas, terminales multimodales eficientes, que permitan una conexión fácil entre otros sistemas de transporte.” (Stock Logistic, 2020)

De igual manera, las compañías de entrega o delivery express actualmente están optando por alternativas que no contaminen el ambiente en exceso, es así que el uso de bicicletas y motos a batería ha sido uno de los principales transportes para entregas en la última milla en los últimos años, lo cual podemos observar en los servicios de empresas como Rappi, PedidosYa o Glovo.

Como muchas otras industrias, la logística no escapa de la necesidad de medir y reducir su impacto en el medio ambiente. Es así que, existe el concepto de logística ambiental o logística verde, la cual tiene como objetivos:

- Medir la huella de carbono de las operaciones logísticas para así tener un punto de partida sobre el que barajar medidas en pro de la sostenibilidad y controlar los resultados de estas. Una de las metodologías más extendidas para el cálculo del consumo de energía y de los niveles de emisiones de gases de efecto invernadero es la norma internacional UNE-EN 16258:2013.
- Reducir la contaminación del aire, suelo, agua y auditiva, analizando el impacto que tiene cada una de las áreas logísticas, en especial la ligada al transporte.
- Hacer un uso racional de los suministros, reutilizando contenedores y reciclando embalajes.
- Haciendo extensiva la sostenibilidad a la cadena de suministro, la logística ambiental está marcada también por la concepción de los productos y su packaging. Ambos deben diseñarse de manera que se minimice su impacto ambiental. (MECALUX ESMENA, 2019)

Según lo investigado hemos podido notar que el impacto ambiental en el sector logístico es un tema cada vez más relevante en los países europeos comparado con los países latinoamericanos. Para lograr un mayor avance en este factor es necesaria la activa participación no solo de las empresas logísticas, sino también de los gobiernos a través de incentivos ambientales y políticas que faciliten este desarrollo y sobre todo de los clientes finales.

“Es cierto que el que una empresa tenga prácticas verdes a ojos del consumidor es un atributo positivo y valorado; el consumidor actual posee una gran cantidad de

información y esto le permite adoptar posturas y así modificar sus hábitos de consumo, pero esto no es suficiente. El gobierno debe comenzar a considerar esquemas diferentes, más creativos y que ofrezcan verdaderas áreas de oportunidad, ya que en la actualidad ser sustentable se traduce en mayores costos y, en consecuencia, menores márgenes.” (The Logistic World, 2021)

## ***2.2 Análisis del microentorno***

### ***2.2.1 Historia de PeruInterCargo (PIC)***

PeruInterCargo (PIC) fue fundada hace 40 años por dos hermanos: Jorge y Ricardo Fuente quienes comenzaron con tres camiones, 12 empleados y un pequeño almacén. Tres años después, Ricardo decidió retirarse del negocio logístico para continuar con su propio camino en otro rubro dejando toda la responsabilidad a Jorge Fuente. El crecimiento del sector logístico fue creciendo y 40 años más tarde PeruInterCargo se convirtió en uno de los tres operadores logísticos más importantes del país y don Jorge en un reputado hombre de negocios.

Actualmente, PIC cuenta con diversas líneas de negocio de carga nacional e internacional, adicionalmente brinda asesorías sobre los procesos aduaneros y cuenta con múltiples almacenes en Callao, Lima, Pachacámac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura. Tiene una flota de más de 250 vehículos para servicios de carga pesada y express delivery. Desde el 2017 PeruInterCargo viene realizando con éxito una transformación digital ya que sus servicios son atendidos y configurados desde diversas plataformas digitales con la comodidad de un rastreo en 24/7, la cual incluye la grabación de todas las actividades de recojo, carga, distribución y entrega en todos sus vehículos con acceso total a los clientes, lo cual ha generado una percepción de empresa eficiente y tecnológica.

PeruInterCargo está conformada por más de 1,000 trabajadores, la cual incluye administrativos, operativos y comerciales.

### ***2.2.2 Líneas de negocio***

PeruInterCargo cuenta con 8 líneas de negocio:

- **Carga internacional**

El servicio puede ser por tierra, mar y aire, según cómo el cliente lo necesite. El promedio de carga mensual es 65 TN, 100 importaciones y 70 exportaciones y además forman parte de la red de agentes a nivel mundial (DHL).

- **Carga nacional**

Transportan todo tipo de carga ya sea seca, congelada, peligrosa, sobredimensionada y a granel, el promedio mensual de carga es de más de 50,000 TN registradas en 310 servicios. Los terminales y puertos nacionales en los que se encuentran presentes son Paita, Salaverry, Pisco, Callao, Matarani, Mollendo e Ilo.

- **Agencia de aduanas**

PIC brinda asesoría sobre los procesos aduaneros. El promedio de operaciones mensuales es 1750 (60 % importación y 40 % de exportación). El 80 % son canal verde, debido a que cuentan con la certificación OEA.

- **Terminal marítimo**

Cuentan con servicios de traslado, cuadrilla y montacargas con un espacio de más de 37,000 m<sup>2</sup>. Además, ofrecen los servicios de aforo, previo y rotulado, inspección sanitaria autorizado por DIGESA, entre otros.

- **Courier internacional (de la mano de DHL)**

PIC cuenta con cobertura en más de 220 países y con horarios extendidos para la programación de recojo, ya que cuentan con la representación de DHL hace más de 25 años. Este servicio brinda el estatus de las importaciones o exportaciones, notificaciones automáticas y búsqueda de envíos, así como la entrega puerta a puerta.

- **Almacén**

Cuentan con múltiples almacenes en Callao, Lima, Pachacámac, Ate, Ventanilla, Arequipa y Piura. Tienen tres tipos de almacén: depósito simple, BPA y depósito aduanero. Adicional, cuentan con espacio para almacenar mercadería de otros negocios. Todos los almacenes están equipados con sistemas inteligentes que le permiten trazabilidad, reportes periódicos, stock en línea, control de inventario y control de existencias. También realizan la gestión de almacenes a terceros en donde brindan equipo, seguridad, tecnología y

diseño, con personal *inhouse* a empresas de gran tamaño y de diferentes rubros como banca, telecomunicaciones, seguros, línea blanca y marrón, y mineras.

- **Transporte**

PIC tiene más de 250 vehículos para sus servicios de carga pesada, línea amarilla, servicios especiales y servicio Express. Todos sus vehículos están equipados con rastreo satelital 24/7.

- **Servicio Express Delivery**

Hace 12 meses PIC inauguró el ServiXpress, el cual funciona en pequeñas y medianas empresas ayudando a resolver los problemas de traslado de pedidos chicos a través de la flota de motos y furgonetas. Cuenta con diversos puntos en todo el país, por ello es considerada como la red de envíos más grande del Perú.

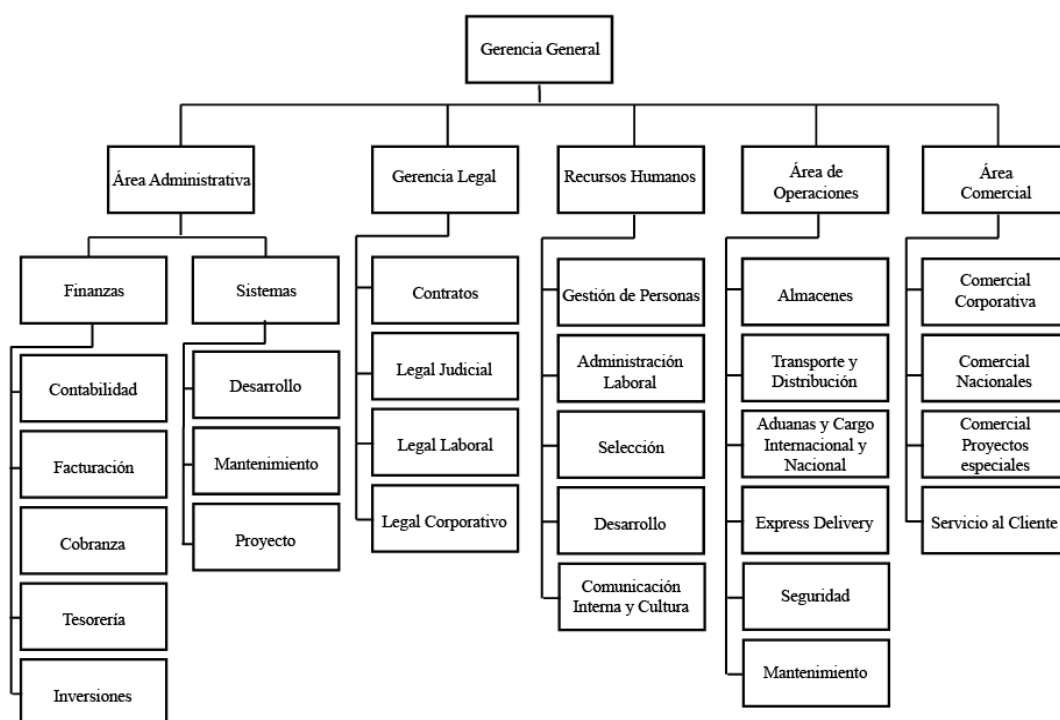
Los places PIC son:

- Casilleros: Ubicados en diferentes puntos de Lima, los cuales permiten a los clientes retirar sus productos sin trámites ni intermediarios. Con este servicio, el cliente puede potenciar su *e-commerce* con entregas 100% seguras, ya que cuenta con lector biométrico, cámaras de vigilancia y cerraduras electromagnéticas. Están disponibles las 24 horas del día para que el cliente pueda recoger su producto en cualquier momento del día.
- Puntos PIC: Bodegas o puntos de negocio en donde los clientes pueden recoger o dejar su paquete, el cual será recogido o enviado en un lapso de 24 a 72 horas.
- PIC Xpress: Envíos en Lima y Callao de manera inmediata por medio de los motorizados.
- PIC USA: Este servicio permite traer productos de EE. UU. Incluye tarifas de los impuestos y entregan el pedido *door to door* en un tiempo no mayor a 2 semanas.

### 2.2.3 Organigrama de PIC

En base a la información brindada, se asume que PeruInterCargo cuenta con un organigrama como se muestra a continuación:

**Tabla 1. Organigrama PIC**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 2.2.4 Mapeo de stakeholders internos

**Tabla 2. Mapeo de stakeholders internos**

Tipo de colaboradores	Área	Número de colaboradores	Total
<b>Administrativos</b>	<b>Gerencia General</b>	2	89 colaboradores
	<b>Finanzas</b> (Contabilidad, Facturación, Cobranza, Tesorería e Inversiones)	30	
	<b>Legal</b> (Contratos, Legal Judicial, Legal Laboral, Legal Corporativo)	14	
	<b>Sistemas</b> (Desarrollo, Mantenimiento y Proyectos)	20	
	<b>Recursos humanos</b> (Gestión de personas, Administración Laboral, Selección, Desarrollo y Comunicación Interna y Cultura)	24	



<b>Operativos</b>	<b>Almacenes</b>	Callao	40	893 colaboradores
		Lima	50	
		Pachacámac	45	
		Ate	48	
		Ventanilla	105	
		Arequipa	45	
		Piura	35	
	<b>Transporte y distribución</b>	Choferes a tiempo completo y choferes parciales	181	
		Trabajadores	35	
	<b>Aduanas y Cargo Internacional y Nacional</b>	Courier nacional e internacional	65	
	<b>Express Delivery</b>	Choferes de moto y furgoneta	150	
		Trabajadores	25	
	<b>Seguridad</b>	Trabajadores	36	
	<b>Mantenimiento</b>	Mecánicos descentralizados	21	
		Jefes técnicos	2	
		Trabajadores	10	
<b>Comercial</b>	<b>Corporativa</b>		20	141 colaboradores
	<b>Nacional</b>		16	
	<b>Proyectos especiales</b>		20	

	<b>Servicio Call Center</b>	50	
--	-----------------------------	----	--

### 2.2.5 Factores claves y expectativas de stakeholders

**Tabla 3. Factores claves y expectativas de stakeholders**

<b>Stakeholder</b>	<b>Factores claves y expectativas</b>
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca participación en eventos corporativos, celebraciones y apoyo procesos de Recursos Humanos.</li> <li>● Según el diagnóstico de líderes 46,5 % de líderes son PIC iniciados, el 40,0 % son PIC en proceso y solo el 13,5 % son PIC comprometidos.</li> <li>● Eficientes en sus labores, procesos y cumplimientos de expectativas con los clientes.</li> <li>● Se espera que sean los representantes de la cultura PIC y que tengan una posición de servicio tanto para los clientes internos como externos.</li> <li>● Se espera que cuenten con un sentido de pertenencia organizacional.</li> </ul>
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajan de forma remota desde inicios de la pandemia.</li> <li>● Falta de compromiso cultural.</li> <li>● Alta rotación.</li> <li>● Poca participación en espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.</li> <li>● Se espera que trabajen al servicio de los objetivos de los clientes.</li> <li>● Se espera que cuenten con un sentido de pertenencia organizacional.</li> </ul>
<b>Operarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajan de manera presencial.</li> <li>● Falta de compromiso cultural.</li> <li>● Alta demanda de rotación.</li> <li>● Poca participación en espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.</li> <li>● Se espera que tengan como objetivo hacer las cosas bien a la primera y que “funcionen como un reloj”.</li> <li>● Se espera que trabajen al servicio de los objetivos de los clientes.</li> <li>● Se espera que cuenten con un sentido de pertenencia organizacional.</li> <li>● Poca participación en espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.</li> </ul>

<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generalmente trabajan conjuntamente con el área de Operaciones y Administrativa.</li> <li>● Trabajan de forma virtual desde inicios de la pandemia.</li> <li>● Alta demanda de rotación.</li> <li>● Poca participación en espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.</li> <li>● Se espera que trabajen al servicio de los objetivos de los clientes.</li> <li>● Se espera que cuenten con un sentido de pertenencia organizacional.</li> <li>● Poca participación en espacios de integración, reconocimiento y aprendizaje.</li> </ul>
------------------	---

### 2.2.6 Identidad Corporativa

El eje del negocio es la eficiencia y en palabras de la gerente de Recursos Humanos, Beatriz Morales, el objetivo de las personas que trabajan en PIC es hacer las cosas bien a la primera y que todos deben funcionar como un reloj, tratando de reducir ineficiencias al máximo.

#### 2.2.6.1 Propósito

*“Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes.”*

#### 2.2.6.2 Pilares

Eficiencia, calidad, compromiso, tecnología e información.

#### 2.2.6.3 Propuesta de valor

Gestionar de la forma más eficiente la cadena logística de nuestros clientes, creando conexiones de alto valor.

#### 2.2.6.4 Aspiración

- Ofrecer la mejor experiencia en productos y servicios.
- Ser la empresa más atractiva para trabajar.
- Ser un referente en innovación logística en América Latina.

#### 2.2.6.5 Valores

En palabras de don Jorge Fuente, gerente general, los líderes PIC deben ser los responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósitos de la organización. Los valores son:

- El cliente: nuestra obsesión.
- Los detalles desarrollados al máximo.
- Nuestros equipos: crecimiento personal y profesional.

- Somos empáticos.
- La ética como la manera de entender los negocios: todos decidimos responsablemente.

### *2.2.7 Cultura Corporativa*

Según lo analizado en la realidad de la empresa y en las palabras de la gerente de Recursos Humanos podemos asumir que la cultura corporativa de PeruInterCargo calza con el tipo de cultura organizacional “orientada a resultados” o “de mercado”.

Una organización orientada a resultados. La preocupación principal es hacer el trabajo. Las personas son competitivas y se orientan a objetivos. Los líderes son muy exigentes, productores y competidores. Son duros y rigurosos. El pegamento que sostiene la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son importantes. El enfoque a largo plazo se pone en las acciones competitivas y en la consecución de objetivos y metas medibles. El éxito se define en términos de cuotas de mercado y penetración. La fijación de precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes. (Cameron, K., & Quinn, R., 2006)

El concepto de cultura de mercado se refiere a una organización orientada hacia el entorno (clientes y competencia) en lugar de a sus asuntos internos (colaboradores). Las culturas basadas en resultados suelen tener un ambiente con alto grado de estrés, esto puede hacer que la innovación y creatividad sea limitada además tienen como efecto una alta rotación.

Este tipo de compañías corren el riesgo de no ser sostenibles en el tiempo al depender su reputación de factores externos y más complejos de controlar.

### *2.2.8 Manejo de la comunicación actual*

El equipo de Comunicación Interna y Cultura se encuentra dentro de la Gerencia de Recursos Humanos y está conformado por:

**Tabla 4. Manejo de la comunicación actual**

<b>Responsable</b>	<b>Funciones</b>
Coordinadora de Comunicación, Clima y Cultura	Encargada de crear el plan de Comunicación Interna, Clima y Cultura de la organización.
	Informa avances y cumplimiento de objetivos a la líder de RRHH.
	Encargada del monitoreo de todos los medios de comunicación.
	Encargada de realizar la encuesta de clima laboral.
	Encargada del cumplimiento de las reuniones y eventos.
Asistente de Cultura	Encargada de realizar el diagnóstico de la cultura organizacional.
	Encargada de realizar las reuniones y eventos de la organización.
Asistente de Clima	Encargada de los beneficios administrativos.
	Encargada de organizar los eventos corporativos.
	Encargada de celebrar las fechas especiales.
Practicante de Comunicación Interna	Encargada de administrar los medios de comunicación
	Encargada de crear y enviar los comunicados internos.
	Apoyo en la realización de los eventos y celebraciones de la organización.

#### *2.2.8.1 Canales de comunicación*

PeruInterCargo actualmente cuenta con 4 canales de comunicación:

**Tabla 5. Canales de comunicación**

Correo corporativo	Todos los trabajadores tienen acceso.
--------------------	---------------------------------------

Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra el Portal del Empleado</li> <li>- Se puede visualizar las actividades, cronogramas de procesos, detalles de los beneficios, convocatorias internas y datos de línea de carrera (actualmente desactualizado)</li> </ul>
WhatsApp empresarial	Cada gerencia gestiona sus grupos.
Facebook	Todos los trabajadores tienen acceso (grupo cerrado)

### 2.2.9 Análisis FODA

**Tabla 6. Análisis FODA**

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresa con 40 años de trayectoria.</li> <li>● Buenos resultados y éxitos a nivel empresarial.</li> <li>● Uno de los tres operadores logísticos más importantes del país.</li> <li>● Transformación digital al 100%.</li> <li>● Cuenta con canales de comunicación interna.</li> <li>● Líderes eficientes con sus labores y cumplimiento con clientes.</li> <li>● Cuenta con la certificación OEA, tienen el 80% de operaciones aduaneras en canal verde.</li> <li>● Tiene cobertura en más de 220 países, ya que es representante de DHL.</li> <li>● Cuentan con múltiples almacenes.</li> <li>● Considerada como la escuela en el sector logístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Solo el 13,5 % de líderes están comprometidos con la cultura organizacional.</li> <li>● Poca participación de líderes en eventos corporativos y celebraciones.</li> <li>● Poco apoyo de líderes en los procesos de Recursos Humanos.</li> <li>● Alta rotación de colaboradores de diferentes equipos.</li> <li>● Poco sentido de pertenencia y orgullo.</li> <li>● Datos de línea de carrera desactualizados.</li> <li>● Cultura corporativa de mercado</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayor relevancia y demanda del sector logístico.</li> <li>● Modernización y nuevas tecnologías.</li> <li>● Nuevas inversiones en la última milla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inestabilidad política y económica en el país.</li> <li>● Baja calidad de la infraestructura.</li> <li>● Disminución de la inversión extranjera.</li> <li>● Emergencia sanitaria por COVID-19.</li> <li>● Aumento de las ofertas laborales para profesionales logísticos.</li> <li>● Los talentos son apreciados en el sector.</li> </ul>
--	--

A través del análisis FODA podemos reafirmar el tipo de cultura antes mencionada, “de mercado”, al observar que sus fortalezas se encuentran enfocadas en aspectos externos, como logros comerciales, tiempo de la organización en el mercado, propuesta de valor para los clientes, etc. Además, las debilidades de PIC se encuentran en el aspecto interno, con la falta de compromiso cultural de sus líderes y colaboradores.

Podemos deducir que PeruInterCargo es una organización con mucho potencial que se ha preocupado por sentar bases sólidas como una empresa de confianza y eficiente, cualidades que puede utilizar para atraer y retener los mejores talentos del sector. Se encuentra en un momento en el que el Gerente General, ha notado la importancia de dirigir mayor atención a las necesidades internas para poder tener un crecimiento sostenible.

#### *2.2.10 Diagnóstico del problema*

PeruInterCargo realizó un diagnóstico de liderazgo donde se clasificó a los 150 líderes en las siguientes categorías: PIC comprometidos, PIC en proceso y PIC iniciados. El atributo en el que los líderes salieron más bajos fue en la participación en eventos corporativos, celebraciones y en el apoyo a los procesos de RRHH, por ejemplo, en el feedback de la valoración de desempeño y el desarrollo de equipos.

Los resultados evidenciaron lo siguiente:

- La falta de compromiso por parte de los líderes con respecto a la cultura organizacional.
- Alta rotación que se tiene en los diferentes equipos a pesar de la coyuntura actual que es la pandemia y que el sector logístico ha sido uno de los menos afectados después de la reactivación.

La eficiencia, el proceso y los cumplimientos de expectativas con los clientes por parte de los colaboradores tienen buenos resultados, pero existe una alta preocupación por parte del Gerente General, Jorge Fuentes, debido al poco compromiso con la cultura por parte de los líderes, ya que su falta de entusiasmo y participación la trasladan a sus equipos, lo cual genera un bajo sentido de pertenencia, orgullo y ganas de seguir trabajando en la empresa.

### **3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

#### *3.1 Plan de Comunicación*

Luego de haber obtenido los resultados del diagnóstico de liderazgo, el área de Comunicación Interna y Cultura propone la ejecución de un plan para potenciar el compromiso, sentido de pertenencia y orgullo de los colaboradores en PIC.

El plan contempla dos fases: la primera, está dirigida a los 150 líderes de la empresa con el objetivo de mejorar su compromiso con la cultura e incentivar su participación con respecto a los eventos, celebraciones y procesos de Recursos Humanos; la segunda fase está dirigida a todos los colaboradores PIC con la finalidad de reforzar los enunciados de la cultura corporativa para generar el sentido de pertenencia, compromiso y orgullo con la organización, además de trabajar conjuntamente con las demás áreas de Recursos Humanos para aumentar las oportunidades de desarrollo profesional y así evitar la alta rotación del talento humano.

La propuesta de ambas fases tiene como propósito resolver la preocupación de Jorge Fuente, gerente general de PIC, acerca del poco matiz emocional de los colaboradores hacia PIC, teniendo como objetivo general fortalecer la Cultura Organizacional y



pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo. Por ello, la estrategia de comunicación contempla iniciativas basadas en el compromiso cultural de la organización para el corto plazo (meses inmediatos) y largo plazo (hasta el próximo año).

### *3.1.2 Descripción de las Fases*

Para llegar al objetivo organizacional en el área de Comunicación Interna y Cultura hemos dividido en dos fases la estrategia de comunicación.

La primera fase está dirigida a los líderes con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo y fortalecer su rol y comportamientos deseados en cuanto al compromiso con la cultura organizacional. Esta fase se iniciará en junio desarrollando y potenciando las habilidades de comunicación y liderazgo a través de talleres y capacitaciones necesarias que incentivarán y mejorarán la buena comunicación y despliegue de las acciones que realiza Recursos Humanos para los colaboradores. Luego, en la última semana de junio se desplegará la campaña “Soy un líder PIC” con el fin de mostrar el perfil del líder y obtener los comportamientos deseados, a la par se irá desarrollando e implementando canales de comunicación e integración exclusivos para líderes. Por último, al tener desarrolladas las habilidades necesarias, a partir de agosto, se fortalecerá a los líderes como los principales comunicadores de la cultura PIC a través de la implementación de nuevos espacios informativos y de integración con sus equipos de trabajo.

La segunda fase se iniciará en el mes de julio. El objetivo de esta fase es fortalecer el compromiso cultural es por eso que en septiembre se dará inicio a la nueva identidad de la cultura organizacional “EnergíaPIC” que está enfocado en la energía que los colaboradores tienen e impactan todo lo que les rodea, la energía en transmitir y practicar los valores diarios, en disfrutar el trabajo en equipo, en atender a los clientes, ser empáticos y enfocados en el trabajo. En esta etapa se anunciará el despliegue de diversas iniciativas bajo el nombre de “EnergíaPIC”. Además, se generarán espacios de feedback y escucha para recoger información e integrar la participación en los eventos y celebraciones de la organización. Teniendo en cuenta el contexto actual se implementarán espacios de bienestar para el colaborador, tanto físico como emocional.

Juntamente con las áreas de Desarrollo y Selección se co-diseñarán oportunidades de desarrollo profesional y personal, además se buscará mantener actualizados y de fácil acceso estos procesos.

### *3.1.3 Identidad del Plan*

La propuesta de comunicación tiene como objetivo fortalecer el compromiso y comportamiento de los colaboradores en cuanto a la cultura organizacional y reforzar el rol del líder como figuras de servicio, apoyo y liderazgo con el fin de evitar la alta rotación.

Según los resultados del diagnóstico de liderazgo el 46,5 % de 150 líderes no presentan compromiso y participación en las celebraciones, eventos y procesos que realiza el área de Recursos Humanos. Esto se refleja en la poca participación de los equipos en las actividades y celebraciones de la organización; por consiguiente, la falta de compromiso y pertenencia por la empresa genera mayor rotación de talento humano.

Por ello, para fortalecer el compromiso de los líderes con la cultura PIC se propone un plan que consiste en capacitarlos en habilidades de comunicación y liderazgo, además de implementar espacios de comunicación y camaradería. Estas acciones estarán bajo el nombre de “Soy un líder PIC”.

El programa “Soy un líder PIC” tiene un enfoque integral para desarrollar y potenciar en cuerpo y mente las habilidades de los líderes como principales comunicadores y voceros de la cultura PIC en sus equipos.

Por otro lado, para fortalecer el compromiso y comportamiento de los colaboradores con la cultura PIC y evitar la alta rotación proponemos redefinir la cultura con nombres cortos, amigables y memorables. Es por ello, que proponemos la campaña de comunicación de “EnergíaPIC”.

EnergíaPIC tiene como concepto la energía que tienen todos los que forman parte de PeruInterCargo, la cual traspasa fronteras y es capaz de afrontar con eficiencia los desafíos que día a día demanda el cliente, esta energía es el combustible que rodea a todos los colaboradores para trabajar en equipo, ser más eficientes, comprometidos y detallistas en la labor.

Como elementos gráficos proponemos un manual de marca para PeruInterCargo, la cual siendo una entidad de logística es importante que transmita lealtad, confianza y energía entre todas las alternativas logísticas que se encuentran en el mercado; es por ello que dentro de la paleta de colores se ha elegido el azul y rojo. En cuanto al isotipo, proponemos una flecha redondeada que transmite el movimiento que llevamos a diario para hacer posible las operaciones que tenemos dentro y fuera del país.

A continuación, presentamos las propuestas de manual de marca:

**Figura 1. Manual de marca PIC**



Por último, presentamos el logo de las campañas “Soy un líder PIC” y “EnergíaPIC”:

**Figura 2. Logo “Soy un Líder PIC”**



**Figura 3. Logo “Energía PIC”**



### *3.2 Ámbito Estratégico*

**3.2.1 Objetivo General:** Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo.

**3.2.2 Objetivo Específico 1:** Reforzar el compromiso de los líderes con la cultura corporativa PIC.

**Estrategia 1:** Desarrollar un programa de capacitación en habilidades de comunicación y liderazgo en los líderes.

Para comenzar con la fase dirigida a líderes, proponemos entrevistas a una muestra de líderes (aproximadamente 50) para poder profundizar en los resultados del diagnóstico y conocer los retos y realidades de cada líder y así poder entregar herramientas personalizadas para mejorar las relaciones interpersonales con sus equipos de trabajo.

Además, planteamos la primera estrategia enfocada en capacitación de habilidades blandas, de comunicación y liderazgo, de esta manera los líderes podrán obtener las pautas necesarias para incorporar en su día a día nuevas actitudes de liderazgo como lo son herramientas de feedback, presentaciones efectivas, entre otras.

Creemos, que la capacitación y espacios para compartir prácticas deben ser constantes, es por ello que encontramos necesario implementar un programa de mentoring en el que los líderes comprometidos y en proceso serán mentores de los líderes iniciados. A través de este programa buscamos que puedan aprender más del rol de un líder, compartir buenas prácticas, así como habilidades de gestión del cambio, desarrollo de personas y sobre todo puedan integrar y motivar entre sí.

**Tabla 7. Objetivo 1 – Estrategia 1**

<b>Objetivo General:</b> Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
<b>Objetivo Específico 1:</b> Reforzar el compromiso de los líderes con la cultura corporativa PIC										
<b>Estrategia 1:</b> Desarrollar un programa de capacitación en habilidades de comunicación y liderazgo en los líderes										
N°	Acción	Mensaje / Descripción	Publico Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Agendar reuniones one to one	Entrevistas a líderes para profundizar en los resultados del diagnóstico e identificar las necesidades de los líderes. Se realizarán reuniones con una muestra de líderes representativos (50 líderes aproximadamente)	Líderes	Reunión virtual	2 semanas	# de reuniones	# de líderes entrevistados	50 líderes entrevistados	Comunicación Interna y Cultura - Consultora	-
2	Enviar packs "Soy un Líder PIC"	En el pack incluirá: Libreta de hojas blancas con el manual del líder impreso, mug, tarjeta personalizada, mentas ("pastillas para que no se te acabe la energía de ser un Líder PIC"). Se será enviado al domicilio de cada líder con el objetivo de reforzar la importancia de su rol y su involucramiento con el programa.		Merchandising	-	# de packs enviados	% de satisfacción	150 packs	Comunicación Interna y Cultura	S/ 4.500,00
3	Organizar talleres de habilidades blandas	Todo líder PIC debe desarrollar sus habilidades blandas a través de Talleres que consistirán en 4 módulos: Liderazgo que inspira, Comunicación y Feedback, Desarrollo de personas y Presentaciones Efectivas		Reunión virtual	Mensual	% de asistencia	% de líderes graduados	90% de líderes graduados	Comunicación Interna y Cultura y Desarrollo	S/ 6.000,00
4	Implementar programa de mentoring	El Programa de Mentoring tiene como objetivo acompañar el crecimiento profesional de los líderes iniciados y en proceso, a través de la asignación de un mentor (líder comprometido); quien será el encargado de guiar las aspiraciones y retos como líder de su mentorado.		Reunión virtual	Bimensual	# personas mentoreadas	% de asistencia	100% de asistencia	Comunicación Interna y Cultura y Desarrollo	S/ 3.500,00

**Estrategia 2:** Diseñar y desplegar el modelo de liderazgo PIC a través de la campaña "Soy un líder PIC"

Después de entregar las herramientas a través de la capacitación, se co-creará el modelo de liderazgo con el gerente general y sus reportes directos. Con la campaña de comunicación "Soy un líder PIC", pondremos de forma visible las conductas deseadas en un líder de PeruInterCargo a través de talleres y diferentes dinámicas para cuestionar

el modelo de liderazgo actual y exponer cuáles son las actitudes y conductas que debe tener el líder PIC según el modelo de liderazgo.

Para la compañía el logro de los objetivos de negocio siempre será esencial, pero este no será posible sin el correcto trabajo en equipo y motivación de los colaboradores por lo que proponemos el siguiente mensaje clave y de acuerdo a la expectativa del Gerente General proponemos el siguiente mensaje clave:

*“Deben ser los líderes de PIC los responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. Un puesto de líder no es una posición de poder, es una posición de servicio tanto para sus equipos como para los clientes”*

**Tabla 8. Objetivo 1 – Estrategia 2**

Objetivo General: Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
N°	Objetivo Específico 1: Reforzar el compromiso de los líderes con la cultura corporativa PIC									
	Estrategia 2: Diseñar y desplegar el modelo de liderazgo PIC a través de la campaña "Soy un líder PIC"									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Definir el modelo de liderazgo	Según las expectativas del Gerente General el modelo de liderazgo es:  "Deben ser los líderes de PIC los responsables de inspirar en los colaboradores los valores y propósito de la organización. Un puesto de líder no es una posición de poder, es una posición de servicio tanto para sus equipos como para los clientes"	Líderes	Correo	-	Cumplimiento de cronograma / Modelo de liderazgo aprobado	% líderes que conocen el modelo % líderes que aplican el modelo	90% de líderes que conocen el modelo 70% líderes que aplican el modelo	Comunicación Interna y Cultura, Desarrollo y Gerente General	Inhouse
2	Lanzamiento de "Soy un líder PIC"	Reunión liderada por el G.G Jorge Fuente para lanzar el modelo de liderazgo y reforzar la importancia de sus comportamientos como refuerzo a la cultura PIC.		Reunión virtual	-	-	% de asistencia y satisfacción	100% de asistencia	Gerente General - Comunicación Interna y Cultura - Desarrollo	Inhouse
3	Desplegar el perfil del líder PIC	Desarrollar talleres y dinámicas para cuestionar el liderazgo actual y exponer cuáles son las actitudes que debe tener el líder PIC.		Reunión virtual	2 talleres	# de talleres	% de asistencia	70% de asistencia	Desarrollo - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
4	Crear y difundir el Manual de Líderes "Soy un Líder PIC"	Diseño del manual "Soy un Líder PIC" y publicación de este en la intranet (acceso solo para líderes)		Intranet, Correo, WhatsApp	-	# de manuales enviados	% de vistas	70% de visitas		

**Estrategia 3:** Potenciar la comunicación e integración entre líderes a través de la campaña paraguas "Soy un Líder PIC".

Como hemos podido observar en el desarrollo del caso, para el G. G. Jorge Fuente es importante la participación de todos los colaboradores en las actividades de la empresa, creemos que esta participación e integración debe iniciar con el ejemplo de los líderes por lo que proponemos espacios de comunicación e integración exclusivos, en los que los líderes tengan el tiempo para compartir objetivos, proyectos y momentos de integración y celebración con sus iguales.

Además, desarrollaremos plataformas para facilitar el acceso a herramientas de gestión y pautas anteriormente mencionadas en los talleres. A través del grupo de WhatsApp, buzón de correo y sección en la intranet en los que los líderes podrán reconocer los comunicados e información dirigida exclusivamente para ellos y de esta forma facilitar su gestión.

**Tabla 9. Objetivo 1 – Estrategia 3**

Objetivo General: Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
Objetivo Específico 1: Reforzar el compromiso de los líderes con la cultura corporativa PIC										
N°	Estrategia 3: Potenciar la comunicación e integración entre líderes a través de la campaña paraguas "Soy un Líder PIC"									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Establecer reuniones mensuales "Líderes conectados".	En estas reuniones se compartirá los proyectos más importantes en los que están trabajando sus equipos, así como los avances en los objetivos y necesidades del negocio. Además se reconocerán los logros de cada líder.	Líderes	Reuniones virtuales	Mensual	# de reuniones	% de líderes asistentes	80% líderes asistentes	Desarrollo - Comunicación Interna y Cultura	S/ 8.000,00
2	Implementar canales de comunicación exclusivos para líderes	Grupo de WhatsApp "Líderes PIC", el cual servirá para difundir comunicados e información importante para líderes.		WhatsApp	-	# de comunicados enviados	% de participación	150 líderes en el grupo	Comunicación Interna y Cultura	-
		Buzón de correo "Líderes PIC", para que puedan reconocer los comunicados de interés para líderes y no se pierdan entre los comunicados generales para toda la organización.		Correo	-		% de lectura	90% de lectura	Comunicación Interna y Cultura	-
		Sección "Soy un líder PIC" en la intranet. Sección exclusiva para líderes, que servirá de repositorio de contenido y herramientas necesarias para sus funciones (grabaciones de talleres y reuniones, cronogramas, boletines, etc.)		Intranet	-		# de visitas en la primera semana de lanzamiento	150 visitas en la primera semana de lanzamiento	Comunicación Interna y Cultura	-
3	Implementar pautas para procesos corporativos (feedback, reuniones, presentaciones efectivas)	Agregar acceso a las pautas en la Intranet, "Soy un líder PIC"		Intranet	Mensual	# de reuniones	% de líderes que visitan el site	70% de líderes visitan el site	Comunicación Interna y Cultura - Desarrollo	Inhouse
4	Diseñar y gestionar boletín semanal "Soy un líder PIC"	Se publicará un boletín mensual con tips, noticias del negocio, consejos, retos, etc. con el objetivo que puedan compartir la información a sus equipos y facilitarles herramientas para su gestión.		Correo	Mensual	# de boletines enviados	% de lectura	80% de lectura	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse

**Estrategia 4:** Fortalecer a los líderes como los principales comunicadores de la cultura corporativa PIC.

Después de haber capacitado a los líderes y haber entregado las herramientas necesarias para sus gestiones, fortaleceremos la imagen del líder como comunicadores de la cultura PIC frente a toda la corporación, iniciaremos con un video del Gerente General en el que compartirá la historia de la empresa, desarrollo, logros y cultura actual.

Seguido, presentaremos videos cortos de historias de éxito en la compañía, líderes que pudieron crecer profesionalmente dentro PeruInterCargo y de esta manera evidenciar las oportunidades de desarrollo que existen con ejemplos reales.

Como la comunicación debe ser constante, implementaremos 3 nuevos espacios, en primer lugar, un video en vivo trimestral con el Gerente General “Conexión PIC” en el que se hablará de los proyectos más importantes de la compañía, avances en objetivos, las actividades de Recursos Humanos que vienen y noticias internas. Igualmente, se implementarán reuniones informativas en cascada “PIC Meeting”, para difundir objetivos, avances y resultados del negocio de forma gerencial. Por último, para una comunicación más personalizada tendremos los status los cuales se darán entre líder y colaborador, en reuniones de 20 minutos para conversar de avances, dudas y necesidades de cada miembro de sus equipos.

**Tabla 10. Objetivo 1 – Estrategia 4**

<b>Objetivo General:</b> Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
N°	<b>Objetivo Específico 1:</b> Reforzar el compromiso de los líderes con la cultura corporativa PIC									
	<b>Estrategia 4:</b> Fortalecer a los líderes como los principales comunicadores de la cultura corporativa PIC									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Publicar video del G.G Jorge Fuente en el que contará la historia de PIC, su desarrollo y cultura actual	Tiene como objetivo que los colaboradores conozcan la historia, desarrollo y logros de la empresa, además busca posicionar a Jorge Fuente como el principal líder de PIC.	Colaboradores	Intranet - Correo	-	-	% de colaboradores que vieron el video	100% de colaboradores vieron el video	G.G Jorge Fuente - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
2	Publicar Videos "Líderes que inspiran"	Los videos mostraran historias de éxito, como los líderes se han ido desarrollando en la empresa y contarán un poco de sus funciones y sus equipos.		Intranet - Correo	Mensual	-	% de colaboradores que vieron el video	90% de colaboradores vieron el video	Líderes - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
4	Realizar video en vivo con el G.G Jorge Fuente "Conexión PIC"	Video en vivo con el G.G Jorge Fuente "Conexión PIC" <i>Te esperamos en esta nueva edición con nuestro líder Jorge Fuente, donde además de contarte las principales novedades de los frentes, país, colaboradores y clientes, tendremos un invitado especial! Invita a todo tu equipo a está CONEXIÓN PIC, siempre cerca a pesar de la distancia. ¡Nos vemos en nuestro grupo de Facebook!</i>		Grupo Cerrado de Facebook - Tele PIC	Trimestral	-	% de colaboradores que se conectaron al live	70% de colaboradores se conectaron al live	G.G. Jorge Fuente - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
4	Implementar reuniones informativas "PIC Meeting" para difundir objetivos, avances y resultados.	Comunicación en cascada, cada líder de área se encargará de difundir los objetivos, avances y resultados del negocio. Después de cada reunión se enviará una encuesta de satisfacción. Estas reuniones se realizaran por gerencias. <i>"Te invitamos a compartir tu energía en nuestro PIC meeting"</i>	Operarios	Reuniones presenciales	Trimestral	# de reuniones	% de satisfacción	80% de satisfacción	Líderes - Comunicación Interna y Cultura	-
			Administrativos	Reuniones virtuales		# de reuniones				
5	Implementar reuniones de status	Los líderes deberán agendar una reunión de status (duración 20 minutos) con cada colaborador de su equipo para revisar avances y saber el estado productivo, emocional y de bienestar de su colaborador.	Operarios	Reuniones presenciales	Mensual	# de reuniones	% de cumplimiento	90% de cumplimiento	Líderes - Comunicación Interna y Cultura	-
			Administrativos	Reuniones virtuales		# de reuniones				

### 3.2.3 Objetivo 2: Reforzar el compromiso de los colaboradores para disminuir la rotación.

**Estrategia 1:** Diseñar y comunicar la identidad gráfica de la cultura PIC a través de la campaña "EnergíaPIC".



La campaña “EnergíaPIC” tiene como objetivo fortalecer el compromiso cultural en la organización. El concepto de la campaña es la energía que todos los colaboradores tienen en su día a día, la cual traspasa fronteras por ser una organización logística y ayuda a afrontar con eficiencia los desafíos como si fueran los primeros. “EnergíaPIC” es el combustible que rodea a todos los colaboradores para trabajar en equipo, ser más eficientes, comprometidos y detallistas con su labor.

Dentro de la campaña se propone diseñar la identidad gráfica de la cultura PIC y dar un enfoque emocional al propósito actual “Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes.” por *"Conectamos los negocios sin fronteras de manera eficiente y segura enfocados siempre en nuestros clientes."*

Adicional, se alinearán los valores de la cultura y se desarrollará el perfil del colaborador bajo la campaña EnergíaPIC: *"Todo colaborador cuenta con la EnergíaPIC para lograr sus resultados con eficiencia, compromiso y calidad"*, sin cambiar el enfoque principal del colaborador PIC.

Luego de haber realizado la identidad gráfica bajo la campaña EnergíaPIC. Se dará inicio al lanzamiento, en la cual se enviarán a todos los colaboradores un kit de invitación que incluye un tomatodo, galleta de la fortuna (mensajes de valores PIC) y una tarjeta de invitación con el enunciado *"Este viernes conéctate para conocer la EnergíaPIC que nos rodea"*. La reunión de lanzamiento se realizará junto al Gerente General quien contará en qué consiste la campaña de comunicación. Como refuerzo se enviarán comunicados con formularios para que los colaboradores puedan compartir cómo viven día a día la EnergíaPIC bajo el enunciado *"Vivir con energía es dar lo mejor por nuestros clientes. ¿Y tú cómo vives la EnergíaPIC?"*

Por último, se publicará un video con el nombre "La Energía de PeruInterCargo" que consiste en contar los logros, posicionamientos, prestigio y clientes que se ha tenido durante 40 años en el mercado para que los colaboradores se enteren y sientan el orgullo de pertenecer en la compañía.

**Tabla 11. Objetivo 2 – Estrategia 1**

<b>Objetivo General:</b> Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
N°	<b>Objetivo Específico 2:</b> Reforzar el compromiso de los colaboradores para disminuir la rotación									
	<b>Estrategia 1:</b> Diseñar y comunicar la identidad gráfica de la cultura PIC a través de la campaña "EnergíaPIC"									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Dar un enfoque emocional al propósito actual	<b>Actual:</b> "Ser la mejor y más eficiente compañía, diseñando las mejores alternativas logísticas al servicio de los objetivos de nuestros clientes."  <b>Propuesta:</b> "Conectamos los negocios sin fronteras de manera eficiente y segura enfocados siempre en nuestros clientes."	Colaboradores	Whatsapp empresarial, correo, Tele PIC, intranet	-	-	-	-	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
2	Alinear los valores a la EnergíaPIC	"La energía que tienes al: - Atender a los clientes - Estar enfocado - Trabajar en equipo - Ser empático - Ser ético."		Whatsapp empresarial, correo, Tele PIC, intranet	-	# de comunicados enviados	% de colaboradores que recuerdan los valores	70% de colaboradores que recuerden los valores	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
3	Desarrollar el perfil del colaborador PIC	"Todo colaborador cuenta con la EnergíaPIC para logra sus resultados con eficiencia, compromiso y calidad"		Whatsapp empresarial, correo, Tele PIC, intranet	-	# de comunicados enviados	% de colaboradores que conocen el Perfil PIC que todo colaborador debería tener	100% de los colaboradores	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
4	Enviar de kit de invitación "EnergíaPIC".	"Este viernes conéctate para conocer la EnergíaPIC que nos rodea"  El kit incluirá: Tomatodo, galleta de la fortuna (mensajes de valores PIC) y tarjeta de invitación "EnergíaPIC"		Merchandising	-	# de kits enviados	% de asistencia	100% de asistencia	Comunicación Interna y Cultura	S/ 28.750,00
5	Reunión de lanzamiento "EnergíaPIC"	Reunión liderada por el G.G Jorge Fuente: "Nuestra ENERGÍA traspasa fronteras y nos ayuda a afrontar los desafíos que tenemos cada día como si fuera el primero. Nuestro combustible es la energía que nos rodea para trabajar en equipo, ser más eficientes, comprometidos y detallistas con nuestra labor."		Reunión virtual	-	-			G.G Jorge Fuente - Comunicación Interna y Cultura	-
6	Campaña de comunicación "EnergíaPIC"	Se enviarán comunicados con formularios para que los colaboradores compartan como viven la EnergíaPIC en su día a día.  Ejm: "Vivir con energía es dar lo mejor por nuestros clientes ¿Y tú cómo vives la EnergíaPIC?"		Whatsapp empresarial, correo, intranet	3 semanas	# de correos	% de participación en formularios	80% de participación	Comunicación Interna y Cultura	S/ 2.000,00
		Envío de comunicados sobre "EnergíaPIC". Se informará a todos los colaboradores en qué consiste la "EnergíaPIC", cuál es su propósito y principios que los engloba.				# de comunicados	% de colaboradores que conocen la cultura	70% colaboradores que conocen la cultura	Comunicación Interna y Cultura	
8	Publicar video: "La Energía de PeruInterCargo"	Aprovecharemos los beneficios de la cultura de mercado: logros, posicionamiento, prestigio, clientes, etc. para que el colaborador se sienta orgulloso de pertenecer a la compañía.  "Hace 40 años empezamos un sueño con 3 camiones, hoy gracias a la energía de cada uno de ustedes, somos uno de los operadores logísticos más importantes del país.  Vamos por aire, mar y tierra conectando negocios a través de las fronteras, servimos a nuestros clientes de la forma más eficiente."		Intranet - Grupo de Facebook	-	# de videos	% de vistas	100% de colaboradores ven el video	Comunicación Interna y Cultura	-

**Estrategia 2:** Potenciar la cultura a través de la gestión de los canales de comunicación, para transmitir la "Energía PIC"

Para contar con una gestión óptima de comunicación con los colaboradores que se encuentran en almacenes consideramos implementar un nuevo canal de comunicación llamado "TelePIC" que estarán ubicadas en las entradas de los 7 almacenes, estas tienen como objetivo que los colaboradores puedan enterarse de todo lo que sucede en la organización a través de pantallas digitales funcionales y dinámicas que permitan

actualizar en corto tiempo las comunicaciones, además de poder segmentar de acuerdo a las necesidades de cada sede.

Asimismo, para incentivar la práctica de los valores de la organización en los colaboradores y el desempeño de los equipos se implementará en la intranet un portal de reconocimiento a la cultura bajo el nombre de “Reconocemos tu EnergíaPIC”, en este programa los líderes podrán reconocer a los colaboradores que hayan tenido conductas de acuerdo con la cultura PIC, esta práctica ayudará a impulsar el compromiso y desempeño de los colaboradores con la cultura organizacional. Se publicará mensualmente en los canales de comunicación todos los colaboradores que hayan sido reconocidos bajo el valor asociado.

Continuando con el fortalecimiento de la cultura, se enviará un correo con el nombre “Viviendo EnergíaPIC” cada fin de mes invitando a los colaboradores a contar a través de fotos y/o videos las experiencias que viven con sus equipos practicando los valores PIC en su día a día. Con el material obtenido se realizará un video de las experiencias de todos los equipos que han vivido la “EnergíaPIC”.

Por último, cada fin de año se llevará a cabo el “Desafío PIC”, concurso en el cual los colaboradores deben resolver retos y preguntas sobre la cultura e historia de la organización. Por un mes se habilitará la plataforma del concurso, en el cual cada semana se irán habilitando nuevos niveles con distintos desafíos. En la fiesta de fin de año se premiarán a los 5 primeros colaboradores que obtuvieron mayor porcentaje de respuestas correctas.

**Tabla 12. Objetivo 2 – Estrategia 2**

Objetivo General: Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
N°	Objetivo Específico 2: Reforzar el compromiso de los colaboradores para disminuir la rotación									
	Estrategia 2: Potenciar la cultura a través de la gestión de los canales de comunicación, para transmitir la "Energía PIC"									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Implementar "Tele PIC"	En PIC apostamos por la innovación y la tecnología, por ello implementamos un nuevo canal de comunicación interna llamado "Tele PIC", el mismo que tiene como objetivo, que nuestros colaboradores en almacenes puedan enterarse de todo lo que sucede en la empresa, con pantallas digitales funcionales y dinámicas que permiten actualizar el contenido en tiempo real y segmentarlo de acuerdo a las necesidades de cada sede. Se instalará una Tele PIC en los 7 almacenes, ubicados en las entradas.	Operarios	Tele PIC	Semanal	# de televisores	% de operarios informados	70% de los operarios	Comunicación Interna y Cultura	S/. 14.000,00
2	Implementar portal de reconocimiento a la cultura PIC en la intranet "Reconocemos la EnergíaPIC"	Para incentivar el desempeño de los equipos y la práctica de los valores de PIC, los líderes reconocerán a los colaboradores que hayan tenido conductas de acuerdo a la cultura PIC. Esta práctica ayudará a impulsar el compromiso y desempeño de los colaboradores con la cultura PIC.	Colaboradores	Whatsapp empresarial, correo, Tele PIC, intranet	-	# de líderes que reconocen	% de colaboradores reconocidos	70% de colaboradores reconocidos	Comunicación Interna y Cultura - Líderes	S/. 3.000,00
3	Publicar lista de colaboradores reconocidos	Para motivar a vivir los valores de la Energía PIC a todos los colaboradores se hará publica la lista de colaboradores reconocidos y el valor asociado.	Colaboradores	Tele PIC, intranet, correo, grupo de Facebook	Mensual	# de comunicados enviados	% de vistas	70% de colaboradores que hayan abierto el correo	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
							# de likes	500 likes		Inhouse
4	Enviar recordatorio "Viviendo EnergíaPIC"	Se enviará un correo cada fin de mes invitando a los colaboradores para que nos envíen las experiencias con sus equipos viviendo los valores PIC en su día a día.	Colaboradores	Correo	Mensual	# de experiencias enviadas por colaborador	% de colaboradores que envían sus experiencias de "EnergíaPIC"	70% de colaboradores que envían sus experiencias de "EnergíaPIC"	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
5	Crear sección video "Viviendo la EnergíaPIC"	Se publicarán las experiencias y fotos de los equipos que han vivido la "EnergíaPIC" relacionada a un valor.	Colaboradores	Post Grupo Facebook - Tele PIC	Bimensual	# de videos			Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
6	Gestionar concurso "Desafío PIC"	El concurso consistirá en resolver retos y preguntas sobre la cultura y la historia de PIC en una plataforma, la duración será de un mes y cada semana se irá habilitando un nuevo nivel. Se premiarán a los 5 primeros puestos.	Colaboradores	Plataforma	Anual	# de concursos	# de participantes	70% de colaboradores	Comunicación Interna y Cultura	S/. 11.500,00

### Estrategia 3: Crear e incentivar la participación en espacios de integración y bienestar del colaborador.

Para incentivar una cultura de participación se propone implementar diversos espacios empáticos de escucha, testimoniales y de feedback. “Desayuno con Jorge Fuentes” tiene como objetivo crear cercanía y comunicación entre los colaboradores y el gerente general, se busca conocer y escuchar las inquietudes y solicitudes de los colaboradores. Los 5 participantes serán seleccionados trimestralmente según el desempeño que han tenido y al culminar el desayuno se enviará una encuesta de satisfacción, esta actividad se realizará con todos los protocolos COVID.

Para generar integración y cercanía entre los colaboradores y líderes se realizarán mensualmente el “Meet Up PIC”, en donde se invitará a un líder por mes a contar un poco más de ellos, hobbies, experiencias y trayectoria en PIC, esto servirá para conocer desde el ámbito personal y profesional al líder; además se presentará a un invitado externo de acuerdo con el tema de interés de la charla.

Para incentivar la participación en los eventos y celebraciones de la organización se realizará un concurso de aniversario PIC alineado a la cultura “EnergíaPIC”, donde los colaboradores deberán demostrar la energía que han vivido en todo el año de manera creativa y divertida.

La celebración de cumpleaños es una actividad primordial para la organización ya que es un momento de desconexión y pausa en el trabajo es por ello que proponemos diseñar plantillas brandeadas de cumpleaños alineada a la “EnergíaPIC” para que los colaboradores que trabajan por remoto puedan utilizarla, en cuanto a los que trabajan en los almacenes contarán con un marco de fotos brandeado con “EnergíaPIC” para la foto del recuerdo.

Asimismo, para motivar a los colaboradores a participar en las diversas actividades de camaradería y celebraciones se diseñarán calendarios de los eventos para comunicarlos con anticipación y mantener la recordación de cada uno de ellos.

Por último, teniendo en cuenta el contexto actual por la pandemia se propone implementar espacios de bienestar para el colaborador, tanto físico como emocional. Consideramos que para mantener una buena energía PIC es necesario tener una pausa y recuperar la energía que nos caracteriza, por ello se implementará las “Pausas PIC”. Adicional se llevará a cabo “Salud al día”, plataforma donde se podrá monitorear a través de un breve formulario el estado de salud diario del colaborador y, por último, se realizarán charlas enfocadas en cuidar la salud integral de los colaboradores y sus familias para que puedan hacer consultas a los diferentes especialistas invitados.

**Tabla 13. Objetivo 2 – Estrategia 3**

N°	Objetivo General: Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruinterCargo									
	Objetivo Específico 2: Reforzar el compromiso de los colaboradores para disminuir la rotación									
	Estrategia 3: Crear e incentivar la participación en espacios de integración y bienestar del colaborador									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Invitar al desayuno con Jorge Fuente	Estos espacios nacen con el fin de crear cercanía y comunicación entre nuestros colaboradores y el gerente general; buscando conocer las inquietudes y solicitudes de nuestros colaboradores (cumpliendo todos los protocolos COVID). Se seleccionará 5 operarios por almacén trimestralmente (según su desempeño) para que participen. Terminados los desayunos enviaremos una encuesta de satisfacción.	Operarios	Reunión Presencial	Trimestral	# de desayunos	% de satisfacción	80% de satisfacción	Gerente General - Comunicación Interna y Cultura	S/.1.600,00
2	Convocar al Meet Up PIC	Reuniones de camaradería en las que tendremos invitados internos (líderes) que nos contarán su experiencia en PIC, trayectoria, hobbies, etc y servirá para conocerlos más, también tendremos un invitado externo de acuerdo al tema de interés del momento para una pequeña charla. Duración 1 hora.	Colaboradores	Live Grupo de Facebook	Bimensual	# de reuniones	% de colaboradores conectados	70% de colaboradores	Comunicación Interna y Cultura	S/.12.000,00
3	Gestionar concurso Aniversario PIC	Para incentivar la participación en los eventos y celebraciones, se realizará un concurso alineados a la cultura EnergíaPIC, donde se incentivará a los colaboradores a demostrar la EnergíaPIC que han vivido en todo el año de manera creativa y divertida.  "Demuestra la EnergíaPIC que has vivido en nuestros eventos y celebraciones"	Colaboradores	Virtual	1 Mes	-	% de coladores participantes en los concursos	60% de colaboradores	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
4	Celebrar cumpleaños	Diseño de fondos de pantalla brandeado con EnergíaPIC para que se utilicen en las videollamadas de celebración.  "Celebramos con energía"	Administrativos	Reunión Virtual	Mensual	# cumpleaños celebrados	% de participación	70% de cumpleaños celebrados	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
		Marco para fotos brandeado de EnergíaPIC para foto del recuerdo.  "Celebramos con energía"	Operarios	Reunión Presencial						S/.700,00
5	Incentivar la participación en actividades recursos humanos y celebraciones. A través de invitaciones previas.	Crear calendarios de los eventos, comunicarlos con anticipación para mantener la recordación de cada actividad y celebración.	Colaboradores	Whatsapp empresarial, correo, intranet	Mensual	# eventos y celebraciones realizadas	% de participación	70% de participantes	Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
6	Implementar "Pausas PIC"	Consideramos que para mantener una buena energía PIC es necesario tener una pausa para descansar y recuperar la energía que nos caracteriza día a día." Estas pausas activas estarán dirigidas por los líderes y se invitará a que cada colaborador pueda repetirlo personalmente otros días en casa o en los almacenes.	Operarios	Reuniones presenciales	Quincenal	# de pausas activas realizadas	% de participación	80% de participación	Líderes - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
			Administrativos	Reuniones virtuales						Inhouse
7	Implementar plataforma "Salud al día" dentro de la intranet	En PIC nos preocupamos por tu salud y bienestar es por eso que hemos creado un breve formulario para conocer tu estado de salud diario.	Colaboradores	Intranet	Diario	-	% de cumplimiento	90% de cumplimiento	Comunicación Interna y Cultura - Asistente Social	S/.2.500,00
8	Charlas "Siempre sano" de prevención de la salud física y mental	Charlas en vivo enfocadas en cuidar la salud integral de los colaboradores y la de sus familias, los colaboradores podrán hacer consultas a los diferentes especialistas invitados (nutricionistas, doctores, pediatras, psicólogos, etc.) Se trabajará junto con el broker de EPS y la asistente social	Colaboradores	Grupo de Facebook	Mensual	# de charlas realizadas	% de participación	90% de participación	Comunicación Interna y Cultura - Asistente Social	Inhouse

**Estrategia 4:** Co-diseñar con el equipo de Desarrollo y Gestión de personas diversas oportunidades de desarrollo profesional en la organización.

Para poder solucionar la alta rotación del talento en la realidad actual creemos necesario fomentar desde el área de Comunicación Interna y Cultura iniciativas de desarrollo profesional junto con el equipo de Desarrollo y Gestión de personas.

En primer lugar, para vivir la cultura PIC desde el primer momento es necesario diseñar el ciclo de vida del talento nuevo y darle a este una cálida bienvenida a través de un kit brandeado y personalizado.

Además, junto con el área de selección diseñaremos y comunicaremos la línea de carrera en PeruInterCargo y en la misma línea se implementará un portal de oportunidades laborales dentro de la Intranet, siendo los principales requisitos el cumplimiento de nuestros valores y competencias corporativas.

Esto nos permitirá fomentar como organización la fidelización y la sana competencia entre los colaboradores.

Como principales lineamientos para las convocatorias internas tendremos:

- Para las peticiones solicitadas por selección interna, cada gerencia será responsable de generar la petición de personal al área de selección la cual comunicará a Comunicación Interna y Cultura.
- La convocatoria interna se publicará en la intranet y se reforzará a través de correos.
- Contaremos con un formato de postulación interno, que será llenado por el colaborador adjuntando el currículum vitae actualizado.
- El formato de postulación interna requerirá el visto bueno de la jefatura inmediata.

Consideramos que nuestros colaboradores son los principales socios para lograr el éxito organizacional. Por ello, se implementará un programa interno de referidos denominado: “Pasa la voz”, cuyo objetivo es contar con una fuente de reclutamiento adicional, teniendo soporte directo de nuestros colaboradores, este será publicado internamente de manera mensual través de los distintos canales de comunicación. Se le brindará una bonificación al colaborador que refirió a una persona que logre culminar exitosamente su periodo de prueba.

También vemos necesario apoyar desde el área de Comunicación Interna el lanzamiento de la nueva plataforma online de aprendizaje, a través de una campaña de endomarketing en la que se buscará que al menos el 70% de los colaboradores se registren en un curso en el primer mes de la plataforma.

**Tabla 14. Objetivo 2 – Estrategia 4**

Objetivo General: Fortalecer la Cultura Organizacional y sentido de pertenencia en los colaboradores de PeruInterCargo										
N°	Objetivo Específico 2: Reforzar el compromiso de los colaboradores para disminuir la rotación									
	Estrategia 4: Co-diseñar con el equipo de Desarrollo y Gestión de personas diversas oportunidades de desarrollo profesional en la organización.									
	Acción	Mensaje / Descripción	Público Objetivo	Medio / Canal	Periodicidad / Duración	Indicador de gestión	Indicador de impacto	Meta	Responsable	Presupuesto
1	Diseñar el ciclo de vida del talento nuevo (onboarding)	Acompañamos el inicio de la incorporación del nuevo personal para que conozca las expectativas en el puesto y la cultura PIC. Se enviará un kit de bienvenida.	Nuevos colaboradores	Reunión Virtual	Mensual	#	% de satisfacción en encuestas de entrada	70% de satisfacción de encuestas	Gestión de Talento - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
2	Diseñar y enviar kit de bienvenida para nuevos ingresos	"Hoy sumas tu energía a PeruInterCargo, dese hoy eres parte de la Energía PIC"  El kit incluirá: Tomatodo, galleta de la fortuna (mensajes de valores PIC), tarjeta personalizada de bienvenida	Nuevos colaboradores	Reunión Virtual	Mensual	# de kit enviados				S/. 2.200,00
3	Implementar portal de oportunidades laborales corporativas (convocatoria interna).	Publicación mensual de convocatorias internas de puestos específicos, siendo los principales requisitos el cumplimiento de nuestros valores y competencias corporativas.	Colaboradores	Intranet	Mensual	# de convocatorias enviadas	% de puestos cubiertos	100% de puestos cubiertos	Selección - Comunicación Interna y Cultura	S/. 3.000,00
4	Comunicar línea de carrera	Publicaremos la línea de carrera cocreada con el área de Gestión de Personas, la cual estará alineada al modelo de gestión por competencias de cada área para asegurar un proceso continuo de desarrollo de los colaboradores.  "En PIC nos esforzamos en brindarte cada vez más oportunidades de crecimiento profesional y personal para que sigas potenciando tu energía.  Es por eso que hemos actualizado nuestros procesos de línea de carrera, este documento te permitirá ver todas las oportunidades que puedes encontrar dentro y fuera de tu área, de tal manera que logres proyectar y gestionar tu propia línea de crecimiento, la cual deberá ir de la mano con tu esfuerzo, compromiso y buen desempeño."	Colaboradores	Intranet	Anual	-	# de visitas o vistas # de personas promovidas	60% de colaboradores promovidos	Gestión de personas - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
5	Publicar programa "Pasa la Voz"	Programa interno de referidos denominado, cuyo objetivo es contar con una fuente de reclutamiento adicional, teniendo soporte directo de nuestros colaboradores. Se le brindará una bonificación al colaborador que refirió a una persona que logre culminar exitosamente su periodo de prueba.	Colaboradores	Whatsapp empresarial, correo, Tele PIC, intranet	Mensual	# de ofertas publicadas	# de referidos	Cubrir el 100% de puestos solicitados	Selección - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse
6	Comunicar el lanzamiento de la nueva plataforma on line de aprendizaje	"En @prende PIC podrás desarrollar tus conocimientos para poder desempeñarte mejor como profesional, persona y colaborador. Los contenidos que encontrarás son variados y abarcan un rango amplio de temas como gestión de proyectos, ofimática, redacción, presentaciones efectivas o temas específicos del PIC en logística, servicio al cliente o transformación digital. Encontrarás cursos hechos en PIC, pero también múltiples vínculos con una oferta externa de programas, cursos y talleres con convenios con las mejores universidades locales e internacionales que puedes tomar libremente. Explora, construye tu propia ruta de formación y desarróllate."	Colaboradores	Plataforma Online	1 Mes	-	% de colaboradores inscritos en cursos	70% de colaboradores inscritos en cursos	Gestión de personas - Desarrollo - Comunicación Interna y Cultura	Inhouse

### 3.3 Ámbito táctico

#### 3.3.1 Cronograma

De acuerdo con el cronograma general de actividades de Recursos Humanos 2021 en el mes de abril la consultora entregará los resultados de la encuesta de clima y compromiso que se realizaron a los líderes PIC.

Es por ello que consideramos iniciar la primera fase en el mes de junio con los líderes a través de reuniones *one to one* para profundizar los resultados del diagnóstico y conocer



realmente las necesidades de los líderes. Después de haber realizado las entrevistas se dará inicio en la última semana de junio el programa de “Soy un líder PIC”. De acuerdo con los resultados, a partir de julio, se realizarán mensualmente 4 módulos de talleres de habilidades blandas para potenciar y desarrollar las habilidades comunicacionales de los líderes; luego en la primera semana de noviembre se llevará a cabo trimestralmente el programa de mentoring.

En cuanto a los espacios de comunicación e integración, proponemos realizar mensualmente reuniones entre los líderes. Todo lo implementado será gestionado a través de las reuniones de status que se realizarán mensualmente.

En el mes de julio, se lanzará la campaña de comunicación “EnergíaPIC”, continuando con el reforzamiento de la campaña se llevará a cabo diversas acciones como “Desayuno con Jorge Fuente” cada tres meses para recoger información y feedback de los colaboradores. Adicional a ello, proponemos realizar cada dos meses reuniones de integración “Meet Up PIC”, celebraciones de cumpleaños, “Pausas PIC” de manera quincenal y las charlas “Siempre sano” mensualmente.

Por último, la entrega de kit de bienvenida y onboarding comenzará en julio. La actualización de nuevas oportunidades laborales en la plataforma y el envío del programa “Pasa la Voz” serán todos los meses a partir del mes de agosto.

**Tabla 15. Cronograma**

O.E.	Acción	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
		07 19 26	05 12 19 26	02 09 16 23	06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 22	06 13 20 27	03 10 17 24	07 14 21	07 14 21	04 11 18 25	02 09 16 23	06 13 20 27
1.1	Reuniones one to one													
	Envío de pack "Soy un Líder PIC"													
	Talleres de habilidades blandas													
	Implementar programa de mentoring													
	Definir el modelo de liderazgo													
1.2	Lanzamiento de "Soy un líder PIC"													
	Desplegar el perfil del líder PIC													
	Crear y difundir el Manual de Líderes "Soy un Líder PIC"													
	Reuniones mensuales "Líderes conectados"													
1.3	Implementar canales de comunicación exclusivos para líderes													
	Implementar pautas para procesos corporativos (feedback, reuniones, presentaciones efectivas)													
	Diseñar y gestionar boletín mensual "Soy un Líder PIC"													
	Publicar video del G.G Jorge Fuente en el que contará la historia de													
1.4	Publicar Vídeos "Líderes que inspiran"													
	Implementar reuniones informativas "PIC Meeting" para difundir objetivos, avances y resultados.													
	Reuniones de status													
	Dar un enfoque emocional al propósito actual													
	Alinear los valores a la EnergíaPIC													
2.1	Desarrollar el "Perfil PIC"													
	Enviar de kit de invitación "EnergíaPIC"													
	Reunión de lanzamiento "EnergíaPIC"													
	Campaña de comunicación "EnergíaPIC"													
	Publicar video: "La Energía de PerúinterCargo"													
	Implementar "Tele PIC"													
	Implementar portal de reconocimiento a la cultura PIC en la intranet "Reconocemos la EnergíaPIC"													
2.2	Publicar lista de colaboradores reconocidos													
	Enviar recordatorio "Viviendo EnergíaPIC"													
	Crear sección video "Viviendo la EnergíaPIC"													
	Gestionar concursos "Desafío PIC"													
	Desayuno con Jorge Fuente													
	Meet Up PIC													
	Concurso Aniversario PIC													
2.3	Celebración de cumpleaños													
	Incentivar la participación en actividades de camaradería y celebraciones. A través de invitaciones previas													
	"Pausas PIC"													
	Plataforma "Salud al día" dentro de la intranet													
	Charlas "Siempre sano" de prevención de la salud física y mental													
	Desafiar el ocio de vida del talento nuevo (onboarding)													
	Envío de kit de bienvenida													
	Implementar portal de oportunidades laborales corporativas, convocatoria interna													
2.4	Comunicar línea de carrera													
	Programa "Pasa la Voz"													
	Campaña de endomarketing para el lanzamiento de la nueva plataforma on line de aprendizaje													

### 3.3.2 Presupuesto

Sabemos que, en el contexto actual, lleno de incertidumbre política y de salud muchas de las empresas han reducido presupuestos internos, sin embargo, al encontrarse PIC en la necesidad de tener estrategias para generar el compromiso de los líderes y colaboradores hemos propuesto un presupuesto en el que el área de Comunicación Interna y Cultura se hará cargo de varias actividades como diseño de campañas, edición de vídeos y producción y gestión de eventos.

La inversión será dirigida para las tareas que no se pueden realizar desde el área como lo son: merchandising, especialistas para los talleres de capacitación, nuevos canales como TelePIC, plataforma de reconocimiento y nuevas secciones en la intranet.

**Tabla 16. Presupuesto**

O.E	Acción	Cantidad	Precio	Total
1.1	Reuniones one to one			S/.0,00
	Envío de pack "Soy un Líder PIC"	150	S/.30,00	S/.4.500,00
	Talleres de habilidades blandas	4	S/.1.500,00	S/.6.000,00
	Implementar programa de mentoring			S/.3.500,00
1.2	Definir el modelo de liderazgo			S/.0,00
	Lanzamiento de "Soy un líder PIC"			S/.0,00
	Desplegar el perfil del líder PIC			S/.0,00
	Crear y difundir el Manual de Líderes "Soy un Líder PIC"			S/.0,00
1.3	Reuniones mensuales "Líderes conectados"			S/.0,00
	Implementar canales de comunicación exclusivos para líderes			S/.0,00
	Implementar pautas para procesos corporativos (feedback, reuniones, presentaciones efectivas)			S/.0,00
	Diseñar y gestionar boletín mensual "Soy un Líder PIC"			S/.0,00
1.4	Crear la campaña de comunicación "Líderes que inspiran"	1	S/.500,00	S/.500,00
	Video en vivo con el G.G Jorge Fuente "Conexión PIC"			S/.0,00
	Implementar reuniones informativas "PIC Meeting" para difundir objetivos, avances y resultados.			S/.0,00
	Reuniones de status			S/.0,00
2.1	Dar un enfoque emocional al propósito actual			S/.0,00
	Alinear los valores a la EnergíaPIC			S/.0,00
	Desarrollar el "Perfil PIC"			S/.0,00
	Enviar de kit de invitación "EnergíaPIC:			S/.28.750,00
	Reunión de lanzamiento "EnergíaPIC"			S/.0,00
	Campaña de comunicación "EnergíaPIC"			S/.2.000,00
	Publicar video: "La Energía de PeruInterCargo"			S/.0,00
2.2	Implementar "Tele PIC"	7 almacenes	S/.2.000,00	S/.14.000,00
	Implementar portal de reconocimiento a la cultura PIC en la intranet "Reconocemos tu EnergíaPIC"			S/.3.000,00
	Publicación de colaboradores reconocidos			S/.0,00
	Recordatorio "Viviendo EnergíaPIC"			S/.0,00
	Sección video "Viviendo la EnergíaPIC"			S/.0,00
	Concurso "Desafío PIC" - PREMIOS	5 televisores	S/.7.500,00	S/.11.500,00
		Plataforma	S/.4.000,00	
2.3	Desayuno con Jorge Fuente	4	S/.400,00	S/.1.600,00
	Convocar al Meet Up PIC	6	S/.2.000,00	S/.12.000,00
	Gestionar concurso Aniversario PIC			S/.0,00
	Celebración de cumpleaños	7 (almacenes)	S/.100,00	S/.700,00
	Incentivar la participación en actividades recursos humanos y celebraciones. A través de invitaciones previas.			S/.0,00
	Implementar "Pausas PIC"			S/.0,00
	Implementar plataforma "Salud al día" dentro de la intranet			S/.2.500,00
	Charlas "Siempre sano" de prevención de la salud física y mental			S/.0,00
2.4	Diseñar el ciclo de vida del talento nuevo (onboarding)			S/.0,00
	Envío de kit de bienvenida	100	S/.22,00	S/.2.200,00
	Implementar portal de oportunidades laborales corporativas, convocatoria interna.	1	S/.3.000,00	S/.3.000,00
	Diseño de línea de carrera			S/.0,00
	Programa "Pasa la Voz"			S/.0,00
			<b>Total</b>	<b>S/.95.750,00</b>

## 4. FUNDAMENTACIÓN

### *4.1 Primera fase: Líderes*

#### *4.1.1 Programa de capacitación*

Milagros Avendaño, gerenta general de APOYO Comunicación, compartió los principales insights de la Encuesta de Comunicación Interna 2021, y explicó cómo potenciar una comunicación más bidireccional por parte de los jefes y líderes de las empresas en el contexto actual de una crisis sanitaria.

Ahora se está trabajando en una comunicación más empática y humana. Tener una comunicación efectiva no solamente es comunicar sino también escuchar, levantar preocupaciones y miedos...Si quiero tener un impacto en el cambio de un comportamiento, primero tengo que entender cómo te sientes. Solo ahí voy a poder influir. (APOYO Comunicación, 2020)

En ese sentido proponemos entrevistar a cada líder para profundizar en los resultados del diagnóstico e identificar las necesidades de los líderes.

Según Rocío Arbulú, directora de Dench Consulting, acerca de las tendencias post COVID - 19, los líderes deben adquirir competencias de escucha abierta, capacitarse para aprender a escuchar y esto debe hacerse en una frecuencia establecida.

Ahora la tendencia es que, además de mostrar resultados positivos por el lado financiero, logren un impacto positivo en la sociedad. Esta crisis refuerza ese doble reto. Por un lado, el líder debe tomar decisiones que aseguren la continuidad de la organización. Por otro, preservar el capital humano como principal activo para darle continuidad al negocio; es clave que el CEO conecte con su gente. (APOYO Comunicación, 2020)

En ese sentido el Gerente General, Jorge Fuente, será el principal aliado para poder sensibilizar a los demás líderes en la importancia de conectar con sus equipos y en ser embajadores de la cultura PIC.

El estudio "¿Tenemos buenos líderes en las empresas donde trabajamos?" elaborado por Mandomedio demuestra que la capacidad de liderar equipos es una de las competencias que más valoran los trabajadores (24,65%) en los cargos superiores, incluso es más importante que la visión estratégica de los negocios (17,59%). (Capacitación y Desarrollo UC, s.f.)

Es por ello por lo que proponemos un programa de capacitación para líderes centrado en desarrollar habilidades blandas, como Liderazgo, Comunicación y Feedback, Desarrollo de Personas y Presentaciones Efectivas.

En el Informe de Retención del Empleado del 2018 de TinyPulse, líder en encuestas de compromiso de los empleados, se encontró con que el 40% de los empleados que no valoran muy bien el desempeño de su supervisor se ha entrevistado para un nuevo trabajo en los últimos meses. (INC, 2021)

El fortalecer la imagen y el rol del líder frente a la organización traerá como consecuencia la disminución en la rotación del talento humano en PeruInterCargo.

Los líderes deben “involucrar a las personas con un gran grado de empatía y autenticidad, ayudándoles a aceptar los cambios y ser copropietarios de la transformación.” (Paul Leinwand, Mahadeva Matt Mani, and Blair Sheppard, 2021)

A través de las capacitaciones y espacios de integración entre líderes se espera sensibilizar constantemente a los participantes acerca de su rol de servicio ante sus equipos, además de motivarlos a la integración y compromiso con los objetivos de sus áreas y de todo PIC.

#### *4.1.2 Canales de comunicación*

Según Arbulú los líderes deben perder el miedo a tocar temas emocionales, deben empezar a preguntar “¿cómo te sientes?” a sus colaboradores, es en este sentido que hemos propuesto las reuniones de estatus para que los líderes puedan dedicarse un tiempo a cada uno de los miembros de sus equipos, poder crear vínculos emocionales y empáticos, sobre todo en estos momentos de incertidumbre.

Además, en esta nueva normalidad las herramientas virtuales son una pieza fundamental es por ello que proponemos el uso de estas no solo para reuniones del negocio sino también para los espacios de capacitación, así como integración y camaradería.

“El principal canal de comunicación interna no es el mail, no es el televisor, es el cara a cara, es el jefe. Nada, nunca va a reemplazar al jefe como principal de comunicación.” (Rocío Arbulú, 2020)

“Frente al COVID-19, el rol de los líderes cobra mayor relevancia. Son un punto de contacto clave, sobre todo cuando toca comunicar temas delicados o complejos, como las nuevas dinámicas y condiciones laborales. La comunicación directa con el líder permite lograr empatía y controlar la incertidumbre. Además, permite recoger dudas y expectativas para volver con respuestas concretas. La preparación es sumamente relevante porque, en este contexto, los líderes tienen un reto adicional: mantener la cercanía y conexión emocional con sus equipos a través de una pantalla.” (APOYO Comunicación, 2020)

#### *4.2 Segunda fase:*

##### *4.2.1 Campaña de cultura “EnergíaPIC”*

Según el diagnóstico de comunicación interna en el Perú por el contexto del COVID - 19 de Apoyo Comunicación, la cultura interna fue el tema principal a comunicar dentro de las organizaciones en el 2020.

“Es necesario fortalecer la comunicación del propósito y evaluar el relanzamiento de valores que permitan enfrentar los nuevos retos del negocio.” (Apoyo, 2020)

En el caso de PeruInterCargo encontramos relevante la creación de una campaña de cultura, para poder hacer más amigables y memorables los valores corporativos y que los colaboradores puedan vivirlos en su día a día, por ello proponemos frases cortas y cada una de ellas relacionadas con la cultura “EnergíaPIC”.

Según el informe de TinyPulse, “casi el 22 por ciento de los trabajadores que no se sienten reconocidos cuando hacen un gran trabajo han sido entrevistados para un nuevo trabajo en los últimos tres meses, en comparación con sólo el 12,4 por ciento que se sienten reconocidos.” . (INC, 2021)

Con el reconocimiento del jefe, el trabajador aumenta en un 60% su compromiso. (The Officevibe Content Team, 2014). Es por ello que sugerimos implementar un programa de reconocimiento basado en las conductas asociadas a los valores corporativos, de esta manera logramos motivar y retener a nuestro talento mientras se refuerza la cultura PIC.

“Las organizaciones con una cultura que alienta la participación de los empleados no solo tienen una mejor actuación que aquellas que no la poseen, sino que esta diferencia se amplía con el tiempo y plantea una relación de causa-efecto entre la cultura y el desempeño” (Rosario Sheen , 2017)

Bajo el nombre de “EnergíaPIC” proponemos realizar diversas acciones alineadas a la cultura de la organización y así fomentar la participación e integración de los colaboradores a los eventos y celebraciones.

#### *4.2.2 Canales de comunicación*

Una tarea importante es la de potenciar a los líderes como comunicadores para institucionalizar los espacios presenciales y bidireccionales, como las reuniones de área. Los resultados arrojan que estas reuniones son el tercer medio interno más utilizado por los trabajadores para informarse.

Al preguntar por medios utilizados para compartir opiniones, las reuniones escalan al primer lugar. Es importante que estas ya no sean solo informativas, sino que promuevan una conversación.  
(APOYO Comunicación, 2020)

“El contacto más cercano y/o frecuente ayudará a los jefes a conocer, de primera mano, si los colaboradores se conducen de acuerdo con los valores de la empresa y, por tanto, cuál es su capacidad para transmitir la cultura hacia los clientes y otros grupos de interés.” (Sheen, 2017, p. 62)

Es por ello por lo que proponemos la implementación de diferentes espacios de comunicación, empezando con la comunicación e integración entre los líderes y siguiendo con la comunicación a todos los niveles a través de las iniciativas: Meet Up PIC, PIC Meetings y reuniones de status.

“Un eje transversal en el desarrollo de la cultura es la comunicación, sin la cual la cultura no puede irradiarse. Es el vehículo que hace que los elementos de la cultura puedan manifestarse, compartirse y resonar en todos los niveles. Al mismo tiempo, inyecta confianza en los empleados, de modo que estos pueden llegar a ser portavoces naturales de la cultura hacia afuera (...)” (Sheen, 2017, p. 57)

Consideramos que implementar un nuevo canal de comunicación “TelePIC” en las entradas de todos los almacenes nos ayudará a que los operarios puedan enterarse acerca de todas las acciones que se realizan en la organización.

“Si los líderes no conocen cómo se sienten sus empleados en el trabajo y qué tan identificados están con el credo corporativo, alcanzar una cultura compartida se vuelve una tarea lejana y costosa.” (Sheen, 2017, p. 60)

En relación con la cita antes mencionada, creemos necesario implementar desayunos con el gerente general para conocer las inquietudes y solicitudes de los colaboradores y así alcanzar una cultura corporativa.



Hay que tomar en cuenta que una empresa creativa que utiliza creatividad para su comunicación, publicidad y para su trabajo diario, aprovecha las posibilidades y oportunidades que el entorno brinda, no se deja llevar por limitaciones y siempre causa un impacto en la gente. Este es el modelo que toda empresa debe seguir y utilizar no solo para su público externo (consumidor), sino para su público interno (..) (Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G., 2014)

Es por ello, que proponemos lanzar la campaña de “EnergíaPIC” con un kit de invitación, la cual estará totalmente brandeada con el logo de la campaña invitando a todos los colaboradores a conectarse a la reunión de lanzamiento.

#### *4.2.3 Desarrollo profesional*

“El foco ya no está en el rol operativo de comunicar contenidos. Ahora la CI requiere una mirada transversal de la compañía y generar sinergias con otras áreas para construir experiencias en el trabajador que apunten a lograr los objetivos de estos tres ejes.” (APOYO Comunicación, 2020)

Además, en el estudio de TinyPulse “se encontró que los empleados que sienten que están progresando en su carrera tienen un 20% más de probabilidades de permanecer en sus empresas dentro de un año. Por otro lado, los empleados que no se sienten apoyados en sus objetivos profesionales tienen tres veces más probabilidades de buscar un nuevo trabajo.” (Inc., 2018)

Si bien es cierto el área de Comunicación Interna y Cultura no es la encargada del proceso de desarrollo profesional y línea de carrera, consideramos que debe motivar y co-crear junto con las áreas pertinentes mejoras en los procesos e iniciativas para que vayan alineados con la cultura corporativa y mejorar la experiencia de sus colaboradores. Además, el área de CI deberá ser un constante soporte para la

comunicación de estos procesos y la encargada de que los colaboradores se encuentren correctamente informados acerca de las oportunidades de crecimiento en la compañía.

## **5. LECCIONES APRENDIDAS**

- Toda organización que ha logrado a lo largo del tiempo logros en el mercado debe aprovecharlos comunicándolos de manera interna para que el colaborador sienta orgullo de pertenecer a una empresa líder en el sector.
- La alta rotación de personal y la falta de liderazgo se encuentran directamente relacionados. Se suele decir que un colaborador no renuncia por la empresa, sino por el jefe. Es por eso, que es fundamental dirigir recursos para capacitar constantemente a los líderes en habilidades blandas y sensibilizarlos para el desarrollo de la empatía con sus equipos.
- Adicionalmente, para evitar una alta rotación, los colaboradores deben empatizar y sentirse identificados con los valores, principios y propósito de la organización. Este compromiso se genera a través de una cultura de transparencia y con una comunicación constante de los objetivos corporativos para que el colaborador pueda sentirse involucrado con la organización.
- En el contexto actual de la emergencia sanitaria por COVID-19 la responsabilidad de las organizaciones por preocuparse en el bienestar de sus colaboradores se ha visto en aumento. Esta tarea también involucra a los líderes, al tener que estar pendientes de la situación de sus equipos al encontrarnos en distancia y aprender a usar las herramientas digitales para acercarse a sus colaboradores.
- Es primordial contar con espacios de comunicación donde se desarrollen la escucha y el diálogo con el objetivo de canalizar correctamente las dudas e inquietudes de los colaboradores y promover la participación efectiva con la cultura de la empresa.

- La comunicación dentro de una organización debe ser estratégica y tener una mirada transversal, para poder establecer un vínculo entre los colaboradores, la estrategia y el negocio como tal. Es importante comunicar constantemente y trabajar en conjunto con otras áreas para mejorar la experiencia del colaborador y lograr los objetivos del negocio.

## REFERENCIAS

- Adecco (Cameron, K., & Quinn, R., 2006). (2020). *Fundación Adecco*. Retrieved from ¡Crece el empleo en el sector logístico! Descubre los perfiles más demandados: <http://fundacionadecco.org/blog/crece-empleo-sector-logistico-descubre-los-perfiles-mas-demandados/>
- APOYO Comunicación. (2020). *APOYO Comunicación*. Retrieved from "Mucha gente siente que sus líderes no son muy empáticos": <http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2020/Diagnostico-de-la-comunicacion-interna-en-el-Peru-y-los-retos-frente-al-COVID-19.pdf>
- Andina. (2021, Marzo 23). *Andina, Agencia peruana de noticias*. Retrieved from Exportaciones peruanas superaron los US\$ 39,000 millones en el 2020: <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-peruanas-superaron-los-39000-millones-el-2020-838614.aspx>
- Andina. (2021, Febrero 15). *Agencia peruana de noticias*. Retrieved from Retos y oportunidades que genera el comercio electrónico: <https://andina.pe/agencia/noticia-retos-y-oportunidades-genera-comercio-electronico-833731.aspx#:~:text=El%20CEO%20de%20First%20Courrier,hogar%2C%20protección%20sanitaria%20y%20entretenimiento>
- Brandolini, A. G. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Buenano, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G. . (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- Calvo, J. (2016). *La oreja en el piso: Una cultura para el ejercicio del liderazgo*. Lima: Aguilar.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Capicitación y Desarrollo UC. (n.d.). *6 beneficios de optar por cursos de coaching y liderazgo*. Retrieved from <https://capacitacion.uc.cl/articulos/111-6-beneficios-de-optar-por-cursos-de-coaching-y-liderazgo>
- Collins. (1997). *Two cheers for empowerment: some critical reflections*. University of Sunderland, Sunderland, UK): Leadership & Organization Development Journal.
- Exitosa Noticias. (2021, Enero 16). *Exitosa Noticias*. Retrieved from Diagnóstico del desempeño logístico en Perú 2020: <https://exitosanoticias.pe/v1/articulo-diagnostico-del-desempeno-logistico-en-peru-2020/>

- Gestión*. (2021, Marzo 21). Retrieved from Salarios en area logistica crecen hasta 20 ante menor oferta de ejecutivos: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/salarios-en-area-logistica-crecen-hasta-20-ante-menor-oferta-de-ejecutivos-noticia/>
- INC. (2021). Retrieved from Why Do Employees Quit on Their Bosses? Because of 5 Common Reasons Still Not Addressed, Says New Research: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/why-do-people-quit-their-jobs-exactly-new-research-points-finger-at-5-common-reasons.html>
- INEI. (2021, Enero 01). *INEI*. Retrieved from Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2020.pdf>
- InfoMercado. (2021, Enero 26). *InfoMercado*. Retrieved from Covid en Perú: ¿Cuáles fueron los sectores con más demanda laboral en el 2020?: <https://infomercado.pe/covid-en-peru-cuales-fueron-los-sectores-con-mas-demanda-laboral-en-el-2020/>
- Manutención y Almacenaje*. (2020, Setiembre 17). Retrieved from El COVID-19 acelera la transformación hacia la 'nueva logística': <https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/312843-El-Covid-19-acelera-la-transformacion-hacia-la-nueva-logistica.html>
- MECALUX ESMENA. (2019, Abril 15). *MECALUX ESMENA*. Retrieved from Logística ambiental o logística verde: definición, retos y soluciones: <https://www.mecalux.es/blog/logistica-ambiental>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- MundoMarítimo. (2020, Octubre 20). *MundoMarítimo*. Retrieved from TPP elige AWS para acelerar su transformación digital y liderar el sector logístico: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/terminales-portuarios-peruanos-consolida-alianza-con-amazon-para-acelerar-su-transformacion-digital>
- NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP. (2021). *Banco Central de Reserva del Perú*. Retrieved from INFORME MACROECONÓMICO: IV TRIMESTRE DE 2020: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-12-2021.pdf>
- Palacios, M. N. (2021, enero 19). *America Retail*. Retrieved from DHL Supply Chain: ¿Cuánto de la demanda de e-commerce concentra Lima y Callao?: <https://www.america-retail.com/peru/dhl-supply-chain-cuanto-de-la-demanda-de-e-commerce-concentra-lima-y-callao/>

- Paul Leinwand, Mahadeva Matt Mani, and Blair Sheppard. (2021, Abril 23). *Harvard Business Review*. Retrieved from 6 Leadership Paradoxes for the Post-Pandemic Era: <https://hbr.org/2021/04/6-leadership-paradoxes-for-the-post-pandemic-era?registration=success>
- PerúRetail. (2021, Marzo 16). *PerúRetail*. Retrieved from Industria logística aumenta su productividad gracias a la tecnología : <https://www.peru-retail.com/industria-logistica-aumenta-productividad-gracias-tecnologia/>
- Portal Portuario. (2021, Febrero 14). *Portal Portuario*. Retrieved from Perú: Publican reglamento de decreto para eficiencia de operaciones vinculadas a cadena logística de comercio exterior: <https://portalportuario.cl/peru-publican-reglamento-de-decreto-para-eficiencia-de-operaciones-vinculadas-a-cadena-logistica-de-comercio-exterior/>
- Revista Economía*. (2019, Octubre 21). Retrieved from Grupo Eulen Perú: “Alrededor de s/1 600 millones se mueven en el sector logístico peruano al año”: <https://www.revistaeconomia.com/grupo-eulen-peru-alrededor-de-s-1-600-millones-se-mueven-en-el-sector-logistico-peruano-al-ano/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rosario Sheen . (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas. In S. Rosario. Lima: Universidad de Lima.
- Rocío Arbulú. (2020, Abril 20). Retrieved from Webinar: Cultura corporativa y comunicación interna. Tendencias 2020 después del COVID-19: [https://www.youtube.com/watch?v=z0lrIvV9Pf0&list=PL3\\_mJTvQH0R509rip0vdzKxV0cMXQqely&index=9](https://www.youtube.com/watch?v=z0lrIvV9Pf0&list=PL3_mJTvQH0R509rip0vdzKxV0cMXQqely&index=9)
- Suministro, C. d. (2021, Enero). *Cadena de Suministro*. Retrieved from La Digitalización en el Transporte y la Logística: <https://www.cadenadesuministro.es/revista-pdf/ESPDIGIT20/ESPDIGIT20.pdf>
- The Logistic World. (2021, Mayo 13). *The Logistic World*. Retrieved from El impacto ambiental de los procesos logísticos: <https://thelogisticworld.com/historico/el-impacto-ambiental-de-los-procesos-logisticos/>
- The Officevibe Content Team. (2014, Julio 15). *Officevibe*. Retrieved from Facts you didn't know about employee recognition: <https://officevibe.com/blog/employee-recognition-infographic>
- Torres, C. (2020, Octubre 05). *Universidad de Lima*. Retrieved from El "BOOM" del comercio electrónico y sus riesgos: <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/carlos-torres-05-10-2020>

UDEP. (2020, Agosto 04). *Universidad de Piura*. Retrieved from El Perú en el Indicador de Desempeño Logístico: <https://udep.edu.pe/hoy/2020/08/el-peru-en-el-indicador-de-desempeno-logistico/>

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Piramide.